



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Cahier 8 ► Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's

Jeroen Delmotte, Luc Sels, Miet Lamberts
& Geert Van Hootegem

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister
bevoegd voor Wetenschap en Technologie,
in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma



Hoger instituut
voor de arbeid

CIP Koninklijke Bibliotheek Albert I

Delmotte, Jeroen

Cahier 8 ► Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's / Jeroen Delmotte, Luc Sels, Miet Lamberts & Geert Van Hootegem. Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. - Leuven: Katholieke Universiteit Leuven. Hoger instituut voor de arbeid / Departement TEW. Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie/ Departement Sociologie. Vakgroep Arbeids- en Organisationsociologie, 2002, 78 p.

ISBN 90-5550-305-3.
D/2002/4718/10.

Copyright (2002) Hoger instituut voor de arbeid (K.U.Leuven)
E. Van Evenstraat 2E, 3000 Leuven

Departement TEW (K.U.Leuven)
Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie
Naamsestraat 69, 3000 Leuven

Departement Sociologie (K.U.Leuven)
Vakgroep Arbeids- en Organisationsociologie
E. Van Evenstraat 2B, 3000 Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

INHOUD

Situering	1
1. Onderzoeksvragen	2
2. Methodologie	3
3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek	3
Hoofdstuk 1 / Inleiding	5
Hoofdstuk 2 / Een overkoepelende benadering van HRM	7
1. Goede praktijken	7
1.1 Relatieve werkzekerheid	8
1.2 Selectief aannamebeleid	9
1.3 Interne promotie	9
1.4 Hoge lonen	9
1.5 Belonen naar prestatie	10
1.6 Mede-eigendom van werknemers	11
1.7 Delen van informatie	11
1.8 Participatie en empowerment	11
1.9 Teamwork, herontwerp van taken en multi-inzetbaarheid	12
1.10 Nivellering van horizontale loonverschillen	12
1.11 Symbolische gelijkheid	12
1.12 Opleiding en vorming	13
1.13 Meten is weten	13
1.14 Langetermijnperspectief	14
1.15 Overkoepelende filosofie	14
2. Goede HRM-praktijken gemeten	15
2.1 De Pfeffer-index, een algemene maat voor HRM	15
2.2 Toepassing van de Pfeffer-index	19

3. Naar een typologie van personeelsbeleid in KMO's	24
3.1 Clusters van bedrijven	24
3.2 Hoe scoren deze clusters op de Pfeffer-componenten?	25
3.3 Waar bevinden zich deze HRM-rijke en HRM-arme bedrijven?	27
4. De consistentievraag	29
Hoofdstuk 3 / Effecten van HRM	33
1. Conceptueel model	33
2. Hypothesen	35
2.1 Invloed van aparte HRM-praktijken op de uitkomsten in termen van prestaties van het personeel en het bedrijf	35
2.2 Invloed van HRM-uitkomsten op de uitkomsten in termen van prestaties van het bedrijf	36
2.3 Invloed van synergieën van HRM-praktijken op de uitkomsten in termen van prestaties van het personeel en het bedrijf	37
2.4 Relatie HRM-praktijken - maatschappelijke effecten	38
3. HRM en performantie	39
3.1 Performantie gemeten	39
3.2 HRM en performantie	42
3.2.1 HRM → Performantie (hypothese 3b)	43
3.2.2 Pfeffer-bundels → Performantie (hypothese 1b)	45
4. HRM en arbeidsmarkteffecten (hypothese 4)	52
5. Gedragseffecten	60
5.1 Gedragseffecten en HRM (hypothese 1a en 3a)	60
5.2 Gedragseffecten en performantie (hypothese 2)	62
Hoofdstuk 4 / Hoe zien bedrijven hun personeelsbeleid?	65
Hoofdstuk 5 / Besluit	69
Bibliografie	71

SITUERING

De kleine en middelgrote ondernemingen zijn de laatste jaren een gegeerd studie-object gebleken. KMO's danken die aandacht aan een geleidelijke herwaardering van het kleinschalig ondernemerschap. Het besef dat het succes van een economie niet alleen afhankelijk is van de slagkracht van grote bedrijven, maar evenzeer van de flexibiliteit en dynamiek van KMO's, is intussen behoorlijk stevig verankerd. Het groot economisch belang is overigens eenvoudig af te leiden uit de 'statistische dominantie' van het KMO-fenomeen. Volgens RSZ-gegevens telde ons land in 1998 204 705 inrichtingen met minder dan 100 werknemers. Daar stonden slechts 2 576 'grote' ondernemingen met 100 of meer werknemers tegenover. Hanteren we de kaap van 100 werknemers als criterium, dan kunnen we dus stellen dat zo'n 98,8% van alle inrichtingen KMO's waren.

Deze groeiende aandacht straalt echter niet in gelijke mate op alle domeinen van het KMO-bedrijfsbeheer af. Onderzoek naar personeelsbeleid in of 'op maat van' KMO's is ronduit schaars te noemen. Studies over 'small business management' besteden meer aandacht aan falingspreventie, financiering, marketing en strategische planning dan aan personeelsbeleid.

Onderzoek naar de ontwikkelingen in het personeelsbeleid van KMO's is nochtans van cruciaal belang, ook voor het Vlaams werkgelegenheidsbeleid. Kennis over personeelsmanagement is cruciaal om meerdere redenen. Vooreerst hebben de keuzes op het terrein van het personeelsmanagement verregaande gevolgen voor de kansen van diverse groepen op de arbeidsmarkt - denk in dit verband aan de keuze van wervingskanalen en selectiecriteria, de verdeling van opleidingsinvesteringen, de lengte van de ladders op de interne arbeidsmarkt, enz. Ten tweede dalen de slaagkansen van het werkgelegenheidsbeleid indien het niet aansluit bij de wijze waarop in bedrijven aan het personeelsmanagement gewerkt wordt. Indien het personeelsmanagement in KMO's inderdaad 'anders' is, moet dit zich ook vertalen in een aangepast beleidsinstrumentarium. Ten derde is precies het onderzoek naar de evoluties in het personeelsmanagement - ook in KMO's - één van de manieren om de effectiviteit van het overheidsbeleid te toetsen.

1. Onderzoeksvragen

Het mag duidelijk zijn dat er nood is aan data en inzicht omtrent de realisaties van de KMO's op het vlak van personeelsbeleid. Het VIONA-project 'Personeelsbeleid in KMO's: een onderzoek naar de kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid' verschaft inzicht in deze thematiek. Schematisch voorgesteld beoogde dit onderzoek een antwoord te geven op volgende onderzoeksvragen.

1. *Hoe krijgt het personeelsbeleid vorm in de Vlaamse KMO's?* Hoe worden werving, selectie, opleiding, loopbaanbeleid, taakontwerp, beloning, enz. georganiseerd in de doorsnee KMO? Een afgeleide onderzoeksvraag was of KMO's met verschillende kenmerken (naar leeftijd, grootte, sector, ...) ook verschillen vertonen in de uitbouw, professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid
2. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van bedrijfsperformantie?* De centrale assumptie was hierbij dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een sterke invloed heeft op de realiseerbaarheid van bedrijfsstrategieën en dus ook op de performantie en overlevingskansen.
3. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vormgeven een verschil in termen van gedragseffecten?* De kwaliteit van personeelsbeleid wordt echter niet enkel en misschien zelfs niet in de eerste plaats gemeten aan zijn effecten op de bedrijfsperformantie. Een relatie die meer voor de hand ligt is deze met het werknemersgedrag. Daarom is ook gezocht naar relaties tussen het type 'KMO-personeelsbeleid' en indicatoren als ziekteverzuim en verloop.
4. *Maakt de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm geven een verschil in termen van arbeidsmarkteffecten?* We onderzochten de relaties tussen 'types KMO-personeelsbeleid' en tewerkstellingsgroei of -afname, het aandeel laaggeschoolden, oudere werknemers, e.d.
5. *In welke mate maken KMO's gebruik van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en/of aan welk instrumentarium bestaat een behoefte bij KMO's?* We gingen na in welke mate KMO's het bestaande beleidsinstrumentarium ter ondersteuning en sturing van het personeelsbeleid kennen en eraan participeren, of ze van oordeel zijn dat dit instrumentarium voldoende op hun maat gesneden is, en op welke domeinen ze behoefte hebben aan extra ondersteuning.

2. Methodologie¹

Het hoofddoel van dit onderzoek bestond erin het personeelsbeleid in KMO's in kaart te brengen. Deze zoektocht naar het personeelsbeleid in KMO's werd doorgevoerd met behulp van een surveyonderzoek. In de vragenlijst kwamen volgende rubrieken aan bod: bedrijfskenmerken, aspecten van personeelsbeleid (werving en selectie, opleiding, loopbaanbeleid en uitstroom), beloning, arbeidsorganisatie, werknemersinvloed, personeel in cijfers en het beleid van de overheid. De selectie van de bedrijven gebeurde op basis van het Belfirst-databestand. Dit bestand bevat gegevens uit de sociale balansen evenals uit de jaarrekeningen. Vooral de jaarrekening bevat interessante informatie over omzet, toegevoegde waarde, cash flow, enz. die gebruikt werd om de relatie tussen HR management en bedrijfspreformantie te onderzoeken.

Gezien het veronderstelde belang van leeftijd en grootte van de organisatie voor de graad van professionalisering en formalisering van het personeelsbeleid, werd geopteerd voor een gestratificeerde toevalssteekproef, met leeftijd en grootte als stratificatievariabelen. Wat de leeftijd betreft, werd een onderscheid gemaakt tussen KMO's met een levensduur van 1-5 jaar, van 6-10 jaar en van 11 jaar en meer. Naar bedrijfsgrootte werden drie strata onderscheiden: 10-19, 20-49 en 50-99 werknemers. Merken we op dat de micro-organisaties (ondernemingen met minder dan 10 werknemers) geweerd werden uit dit onderzoek. Uit elk van de negen cellen van deze stratificatietabel werd een even groot aantal organisaties geselecteerd (in totaal 1 800 bedrijven). Dit steekproefplan liet ons toe om bijvoorbeeld het personeelsbeleid van jonge, kleine organisaties te vergelijken met dat van oude, middelgrote. Uiteindelijk werkten aan deze schriftelijke bevraging 416 (respons 23,1%) Vlaamse KMO's mee uit de secundaire en tertiaire sector.

3. Plaats van dit cahier in het geheel van het onderzoek

De structuur die uitgetekend is voor de rapportering, is samengesteld uit verschillende cahiers die elk een specifiek thema behandelen. Over de verschillende cahiers worden de verschillende onderzoeksvragen beantwoord.

- Het eerste cahier *'Wat weten we over KMO's en over personeelsbeleid in KMO's?'* is de basis van het rapport en presenteert het verslag van de literatuurstudie.
- Het tweede cahier *'Waarom en hoe van dit onderzoek'* is gewijd aan de methodologische kenmerken van het onderzoek. De onderzoeksvragen worden aan de hand van het conceptueel model verder belicht waarna de methodologie van de survey aan bod komt. Ook bespreekt men de kenmerken van de onderzoekspopulatie.

¹ De methodologie komt uitgebreid aan bod in cahier 2: waarom en hoe van dit onderzoek. De vragenlijst die ontworpen werd voor dit onderzoek is opgenomen in de bijlage van dit cahier.

- De cahiers 3 tot en met 7 formuleren een antwoord op de vraag hoe personeelsbeleid vorm krijgt binnen KMO's? In het derde cahier *'Van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO's'* gaan we dieper in op de personeelsstromen binnen KMO's. Na een beschrijving van werving en selectie, gaan we in op het loopbaanbeleid. Ook de uitstroom binnen KMO's komt uitgebreid aan bod.
- Het cahier 4 *'Opleiding en ontwikkeling in KMO's'* wordt volledig gewijd aan de vorming en competentie-ontwikkeling binnen KMO's.
- Cahier 5 *'Beloning in KMO's'* behandelt de verloning van werknemers binnen KMO's.
- In cahier 6 *'Werknemersinvloed en participatie in KMO's'* gaan we dieper in op verschillende vormen van participatie binnen KMO's. Naast indirecte participatie wordt uitgebreid aandacht besteed aan directe en financiële participatie.
- Dit cahier 7 *'Gebruik van tewerkstellingsmaatregelen en houding tegenover het overheidsbeleid in KMO's'* formuleert een antwoord op de vraag in welke mate KMO's gebruik maken van bestaande sturingsinstrumenten op het vlak van personeelsbeleid en hoe KMO's staan tegenover het overheidsbeleid.
- In cahier 8 *'Optimale praktijken en effecten van HRM in KMO's'* proberen we een HRM-index van goede praktijken te ontwikkelen en gaan we dieper in op de relatie tussen bepaalde types van personeelsbeleid en bedrijfsperformantie, de gedragseffecten en arbeidsmarkteffecten.
- *'Alles op een rij'* ten slotte vat de conclusies samen en formuleert beleidsgerichte aanbevelingen.

HOOFDSTUK 1

INLEIDING

In deze snel veranderende economische omgeving is er een steeds grotere behoefte om de prestaties te verbeteren, de producten te vernieuwen en de kosten te drukken. De toenemende aandacht voor het optimaal inzetten van de factor arbeid in het bedrijf, dwingt organisaties ertoe meer beleidsmatig, en met een langer termijnperspectief aandacht te besteden aan verschillende thema's op het terrein van personeelsbeleid. Alle hebben ze zich, in min of meerdere mate laten leiden door een gedachtegoed dat onder de koepel van het 'human resource management' gesitueerd kan worden. De kerngedachte van HRM is dat het personeel (de human resources) van fundamenteel belang is voor het succes van organisaties. In cahier 2 hebben we uitgebreid aandacht besteed aan de aard en de achtergrond van HRM.

Dit cahier valt uiteen in twee delen.

In het eerste deel gaan we dieper in op *HRM in het algemeen*. Waar de voorgaande cahiers aandacht besteden aan afzonderlijke praktijken van HRM (zoals werving en selectie, beloning, opleiding, ...), kijken we in dit cahier naar een overkoepelende benadering van HRM. Het is precies de sterke onderlinge consistentie van de beslissingen op terreinen zoals werving en selectie, opleiding en loopbaanmanagement die de kern uitmaakt van wat we vandaag *human resource management* noemen (Baird & Meshoulam, 1988; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Een belangrijke vraag in verband met de verschillende aspecten van HRM is dan ook in welke mate deze verschillende aspecten deel uitmaken van een meer integraal human resource management. Daar waar we ons in de vorige cahiers beperkt hebben tot de studie van de (formele en informele) beleidskeuzes die KMO's maken op elk van de vier HR-domeinen (HR-flow, reward systems, work systems and employee influence), proberen we in dit cahier de onderlinge consistentie van beleidskeuzes op deze vier domeinen te achterhalen (zie onder meer Huselid, 1995). We gaan na of zich specifieke 'configuraties' of 'bundels' aftekenen binnen KMO's: systematische relaties tussen de wijze waarop de personeelsstromen georganiseerd worden, het taak- en organisatieontwerp vorm krijgt, de werknemersinvloed gestuurd wordt en er beloond en beoordeeld wordt (synergie, complementariteit). Uit ander onderzoek (Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997) is

alvast gebleken dat de mate van consistentie tussen de HR-activiteiten onderling, de consistentie tussen het HR-beleid en de wijze waarop de organisatie uitgebouwd is, in belangrijke mate bijdragen tot betere bedrijfsprestaties.

In het tweede deel gaan we dieper op *effecten (uitkomsten) van HRM*. Eerst en vooral gaan we dieper in op de relatie tussen HRM en de *performantie* van het bedrijf. Deze performantie kan gezien worden als het product dat dient bereikt te worden door elke organisatie. Ten tweede kijken we naar het effect van HRM op de *gedragseffecten (werknemersgedrag)* zoals het verzuim, het verloop, de duurzaamheid van de tewerkstelling (als indicatie van de loyaliteit ten aanzien van de organisatie). Positieve effecten op deze gedragseffecten kunnen op hun beurt een behoorlijke bedrijfsperformantie ondersteunen. Op de derde plaats proberen we de *arbeidsmarkteffecten* te analyseren. De relatie tussen het gevoerde personeelsbeleid en de kenmerken van het personeelsbestand staat hier centraal. Denk daarbij aan het aandeel laaggeschoolden, het aandeel oudere werknemers, enz.

HOOFDSTUK 2

EEN OVERKOEPELENDE BENADERING VAN HRM

In wat volgt gaan we eerst dieper in op een aantal HRM-praktijken die in de literatuur naar voor komen als ‘good practices’. We baseren ons daarbij op de typologie die ontwikkeld is door Pfeffer. In paragraaf 2 ontwerpen we een HRM-index die het aantal goede HRM-praktijken aangeeft. Nadien proberen we aan de hand van deze HRM-index een typologie op te bouwen. Dit geeft ons de mogelijkheid om bedrijven in te delen op basis van het type HRM dat ze uitbouwen. In een derde stap ten slotte staan we stil bij de ‘consistentie’-vraag (dit is de vraag in welke mate deze personeelspraktijken in realiteit samengaan en een geïntegreerd geheel vormen). Hiervoor hebben we vijf HRM-bundels ontworpen.

1. Goede praktijken

Het doel van human resource management is maar te realiseren als op de vier beschreven beleidsgebieden (HR-flow, employee influence, work systems en reward systems) onderling consistente personeelspraktijken ontwikkeld worden. Blijft de vraag om welke praktijken het in concreto gaat. In navolging van het Harvard-model zijn in elk geval tal van pogingen ondernomen om precies die HRM-praktijken in kaart te brengen, die kunnen bijdragen tot een hoge score op vier criteria (competence, congruence, cost effectiveness en commitment). De wellicht meest bekende poging is deze van Jeffrey Pfeffer (1996). Hij komt tot een lijst van niet minder dan zestien kenmerken van human resource management die ‘een verschil maken’.² Het gaat om methoden van personeelsmanagement die elkaar versterken. Met andere woorden, het is erg moeilijk om slechts één methode in te voeren en alleen daarmee een goed resultaat te bereiken. In de meeste publicaties van ‘good practices’ komt naar voor dat individuele praktijken weinig effectief zijn als ze geïsoleerd zijn en dat het de combinatie van praktijken (een soort coherent pakketje) is dat het verschil uitmaakt (MacDuffie, 1995). De

² In een meer recent boek reduceert hij deze zestien praktijken tot zeven praktijken (Pfeffer, 1998).

veronderstelling is dat de verschillende praktijken elkaar versterken en dat tegenstellingen tussen goede praktijken in het ene domein en slechte praktijken in het andere domein, het pakket als geheel ondermijnen.

In onze verdere analyses wordt de prestatie van een bedrijf op het vlak van HRM gemeten door na te gaan hoeveel van deze kenmerken aanwezig zijn in het human resource management. Alvorens deze beste praktijken te bespreken, geven we ze kort weer in de volgende tabel.

Tabel 2.1 De zestien 'good practices' van Pfeffer (1994)

Werkzekerheid	Training en vorming
Selectieve rekrutering	Multi-inzetbaarheid en multi-training
Goede beloning	Symbolisch egalitarisme
Beloning naar prestatie	Niet te grote beloningsverschillen
Werknemers mede-eigendom	Interne promoties
Het delen van informatie	Langtermijnperspectief
Participatie en medezeggenschap	Metten van resultaten
Teamwork en taakherontwerp	Overkoepelende filosofie

In wat volgt geven we een kort overzicht van de voornaamste 'good practices'. We baseren ons daarbij op het overzicht van Pfeffer.³

1.1 Relatieve werkzekerheid

In heel wat van de meer 'zachte' HRM-theorieën wordt het belang van relatieve werkzekerheid herontdekt. Het hanteren van een relatieve werkzekerheid is slechts een middel om een heel ander doel te realiseren: een goede en langdurige relatie met de werknemers. Als werknemers voortdurend het gevoel krijgen dat ze vervangbaar zijn, dreigen ze zich minder loyaal op te stellen ten aanzien van het bedrijf (Pfeffer, 1996). Ook het voorkomen van ondermijnende gevoelens van job-onzekerheid is een doel. De Witte (1996) toonde eerder al aan dat angst voor job-verlies een slechte motivator is en veelal gepaard gaat met lager psychisch welzijn, minder betrokkenheid en een lagere arbeidstevredenheid.

Achter de garantie van werkzekerheid schuilt een engagement van de werkgever om er voor te zorgen dat er steeds voldoende werk is. Van de werknemer wordt een voldoende hoog prestatieniveau in ruil verwacht. Het gaat dus om een relatieve zekerheid. Ze geldt maar zolang er een voldoende niveau van presteren en functioneren tegenover staat.

³ Het is belangrijk in te zien dat in de literatuur (bv. Marchington & Grugulis, 2000) men regelmatig aanhaalt dat deze 'good practice'-benadering ook te kampen heeft met problemen. Voorlopig gaan we hier niet dieper op in.

1.2 Selectief aannamebeleid

Een model van relatieve werkzekerheid impliceert dat selectie zeer zorgvuldig moet gebeuren. Een langdurige relatie wordt maar aangegaan op basis van een degelijke 'screening' van de toekomstige partner. Bovendien wordt het in zo'n model belangrijk zich bij de selectie niet te sterk te beperken tot het onderzoek van de fit tussen de kandidaat en de op dat moment vacante functie. Het is veeleer de fit tussen de kandidaat en de organisatie als geheel die centraal staat. Daarbij winnen ook criteria zoals de bindingsbereidheid, de groeimogelijkheden en de kans op integratie in de bedrijfscultuur sterk aan belang (Herriot & Anderson, 1997).

1.3 Interne promotie

"If people do an outstanding job but outsiders are being brought in over them, there will be a sense of alienation from the organization" (Pfeffer, 1996). Interne promoties komen uiteindelijk het succes van de organisatie ten goede.

In nogal wat HRM-stromingen wordt het belang van relatief gesloten interne arbeidsmarkten benadrukt. Interne arbeidsmarkten steunen sterk op het principe van interne promotie (Glebbeek, 1993). Het centrale kenmerk is dat voor de opvulling van vacatures interne doorstroming belangrijker is dan externe rekrutering. Interne arbeidsmarkten kunnen tal van belangrijke functies vervullen. We beperken ons tot twee voorbeelden. In de eerste plaats kunnen zulke markten een *ontwikkelingsfunctie* vervullen. Gezien interne markten steunen op interne promotie, laten ze ook een begeleide kwalificatieontwikkeling toe (Doeringer & Piore, 1971). Loopbaanlijnen worden dan zo uitgestippeld dat ze een progressieve vermeerdering van vaardigheden, kennis en systeemconformisme opleveren naarmate meer sporten van de ladder beklommen worden. Interne arbeidsmarkten gaan in die zin gepaard met een meer permanente en stapsgewijze kwalificatieopbouw, die zich echter lang niet hoeft te vertalen in hogere formele opleidingsinvesteringen. Een tweede voorbeeld is de *motivatiefunctie*. Het vooruitzicht van een loopbaan kan motiverend werken, althans wanneer de gehanteerde selectiecriteria voldoende transparant zijn, de arbeidskrachten de indruk hebben dat selectiebeslissingen aan de hand van objectieve maatstaven genomen worden, werknemers ervan overtuigd zijn dat 'gelijken' ook gelijke kansen hebben en een duidelijke band waarnemen tussen promotie en prestatie (Luhmann & Mayntz, 1973; Sels, 1996). Onder die voorwaarden vormt een interne markt een betrouwbaar en efficiënt motivatiemechanisme. Dit kan ook het wederzijds vertrouwen versterken.

1.4 Hoge lonen

Het bieden van hoge lonen kan een aanzuigeffect hebben op de arbeidsmarkt. Een belangrijk gevolg is dat er meer keuzevrijheid ontstaat in de aannamefase. Een

ruimere keuze verhoogt de kansen op een voor het model van relatieve werkzekerheid zo belangrijke accurate selectie. Heel wat onderzoek toont bovendien aan dat het aanbieden van hoge lonen het vrijwillig verloop drukt (Shaw et al., 1998). Het is overigens een vaak voorkomend misverstand dat hoge lonen zich ook direct vertalen in hoge loonkosten. In de mate dat de hoogte van de beloning mede de productiviteit bepaalt, is dat lang niet altijd het geval. Het belang van hoge lonen is één van de meest bediscussieerde elementen van human resource management. De uitbouw van een relatief gesloten interne arbeidsmarkt met veel interne promotiekansen, wordt namelijk vaak gezien als een geschikt middel om de lonen te drukken. De loonbepaling wordt gedeeltelijk aan de loonconcurrentie op de externe arbeidsmarkt onttrokken en bovendien neerwaarts onderdrukt omdat het perspectief op carrièrekansen en werkzekerheid kan ingeruild worden tegen een ietwat lager loon. Het spreekt echter voor zich dat indien een bedrijf het zich kan veroorloven om een interne arbeidsmarkt te combineren met hoge lonen, het op eenzame hoogte komt te staan op de arbeidsmarkt.

1.5 Belonen naar prestatie

Pleidoeien voor 'pay for performance' krijgen alsmaar meer gewicht in het discours van de moderne manager. Het geloof in de effecten van beloning op het individuele en groepsgewijze arbeidsgedrag staat sterk. In wetenschappelijke kringen bestaat er ondanks meer dan veertig jaar onderzoek geen eensgezind standpunt over de effecten van prestatiebeloning (Algera & Thierry, 1995). Aan de ene kant staat de stelling dat prestatiebeloning niet kan 'werken', althans niet op lange termijn (Kohn, 1993a & 1993b). Prestatieloon leidt hooguit tot tijdelijke gedragsverandering. Aan de andere kant staat een meer optimistisch perspectief, gebaseerd op principes uit de leertheorie. Die stelt dat beloning van gewenst gedrag de kans op herhaling van dat gedrag aanzienlijk vergroot. Prestatiebeloning wordt daarbij gezien als een simpel en doeltreffend mechanisme om mensen in de juiste richting te sturen (voor een overzicht, zie Sels & Overlaet, 1999). Zo blijkt ook uit empirisch onderzoek dat stuk- en commissielonen een sterk positief effect kunnen hebben op het individuele prestatieniveau en ook de individuele organisatie van het werk ten goede kunnen komen (Thierry, 1987). Daar staan nauwelijks negatieve resultaten tegenover.

Het succes van prestatiebeloning is sterk afhankelijk van de wijze waarop het beloningssysteem opgebouwd wordt en prestaties gemeten worden. In diverse HRM-modellen wordt er vooral voor gepleit bonussen voor bijzondere prestaties te hanteren, of een variabel prestatiegebonden gedeelte dat bovenop een voldoende hoog vast loon kan verdiend worden. Zulke beloningen werken als een eenvoudig en duidelijk erkenningssysteem dat, bij een juiste toekenning, ook het gevoel van rechtvaardigheid kan sterken. Het resultaat van extra inspanning komt immers niet alleen het management en de aandeelhouders ten goede, maar ook degene die uiteindelijk de inspanning levert (Pfeffer, 1996).

Prestatiebeloning kan echter ook op collectieve basis toegekend worden. Denk aan winstdelingssystemen, gain sharing-formules of teambeloningen. Onderzoek leert dat zulke collectieve vormen weinig invloed hebben op de inspanningen van werknemers (Sels & Overlaet, 1999). De positieve effecten komen hier niet zozeer tot stand doordat individuen zich harder gaan inzetten voor hun eigen werk, maar wel doordat ze geneigd zijn die informatie te delen en over te dragen die zij bij toepassing van een individueel beloningssysteem voor zich zouden houden. Er is een positief effect op de participatieve ontwikkeling, de coöperatiebereidheid.

1.6 Mede-eigendom van werknemers

Voorals in Amerikaanse HRM-stromingen staat naast de prestatiebeloning ook de *kapitaalparticipatie* in de schijnwerpers. In dit systeem biedt het bedrijf aandelen (van het bedrijf of een zusteronderneming) beneden de marktprijs aan zijn werknemers aan. Die zijn veelal vrij om al dan niet op dit aanbod in te gaan. De korting wordt toegekend op de beurswaarde of, bij niet-beursgenoteerde bedrijven, op de geschatte waarde van het aandeel. Deze vorm van mede-eigendom wordt vooral aangemoedigd als instrument om de belangen van werknemers, management en aandeelhouders meer op één lijn te brengen. De werknemers worden immers ook aandeelhouders (Pfeffer, 1996).

1.7 Delen van informatie

Winstdeling en kapitaalparticipatie zijn onlosmakelijk verbonden met een sterk uitgewerkte communicatiestrategie. Mede-eigendom draagt maar bij aan de realisatie van de HRM-strategie als de werknemers ook als mede-eigenaar - hoe klein ook - behandeld worden. Werknemers krijgen ook belang bij meer advies en informatie over de gang van zaken in het bedrijf (winstgevendheid, productiviteit, e.d.).

1.8 Participatie en empowerment

Een belangrijk aspect van succesvol human resource management blijkt de mate van decentralisatie van de besluitvorming te zijn. Deze ingreep verhoogt de graad van participatie. Onder participatie wordt dan niet zozeer de graad van institutionele medezeggenschap via ondernemingsraad of syndicale delegatie bedoeld, maar wel de directe participatie bij het ontwerp en de vormgeving van het werk dat men uitvoert. Het gaat dus vooral om het principe van zelfsturing of empowerment. Dat principe impliceert immers dat de werknemer ten volle benut wordt als een human resource, een bron van menselijk talent die veel intensiever aangeboord wordt. Die zelfstandigheid wordt overigens heel vaak erg uitdrukkelijk verbonden aan het principe van intensieve opleiding. Werknemers kunnen maar verantwoordelijk gesteld worden voor een deel van de directe besluitvorming,

wanneer ze via training de daartoe vereiste vaardigheden hebben verworven. Enkel indien aan die voorwaarde niet is voldaan, zijn er risico's verbonden aan empowerment.

1.9 Teamwork, herontwerp van taken en multi-inzetbaarheid

Onder zelfsturende teams wordt veelal verstaan: een groep mensen die in een vast werkverband en met een constante samenstelling van breed inzetbare leden verantwoordelijk zijn voor een duidelijk afgeronde productietaak. Die verantwoordelijkheid houdt in dat ze niet alleen instaan voor het uitvoerend werk, maar eveneens voor de regeling, evaluatie, analyse en verbetering van dat werk (Kuipers & Van Amelsvoort, 1992).

Zelfsturende teams, belast met een complete taak, bieden bij uitstek het kader waarbinnen principes van zelforganisatie gerealiseerd kunnen worden. In de modernere stromingen van de bestuurskunde wordt zulke verhoging van de zelforganisatiegraad gezien als een belangrijke bijdrage aan de beheersbaarheid van organisatieprocessen. Invoering van zelfsturende teams stelt in elk geval belangrijke eisen aan de competenties van de teamleden. Niet alleen vloeit uit de eisen van bredere inzetbaarheid van teamleden voort dat ze breder geschoold moeten worden (multi-skill), ook uit het zelfsturingsprincipe vloeien nieuwe competentie-eisen voort.

1.10 Nivellering van horizontale loonverschillen

Een punt waar terecht veel aandacht aan besteed wordt bij invoering van teams, is de nivellering van horizontale loonverschillen. Een voorbeeld van horizontale loonverschillen is het sterk laten variëren van de lonen van middle managers naargelang ze in marketing, sales, engineering, personeelsbeleid, enz. actief zijn. Een sterke horizontale of functionele loondifferentiatie kan de horizontale mobiliteit over functionele grenzen in een bedrijf sterk belemmeren. Ze versterkt de verkoking van de organisatie. Zeker met het oog op de stimulering van teamwork, moeten interne statusverschillen beperkt gehouden worden. Op het vlak van deze horizontale of functionele loondifferentiatie scoort Vlaanderen overigens erg behoorlijk (Sels & Overlaet, 1999).

1.11 Symbolische gelijkheid

Een belangrijke barrière bij de decentralisatie van besluitvorming met behulp van zelfsturende teams en het bevorderen van samenwerking tussen interne teamleden onderling en tussen teamleden en externe regelaars, wordt gevormd door de symbolen waardoor mensen zich van elkaar onderscheiden (Pfeffer, 1996). Hanteert men principes van decentralisering, dan is het ook bijzonder belangrijk om symbolen te bedenken voor de gelijkheid van het personeel. Aan zulke symbolen

kunnen binnen- én buitenstaanders zien dat iedereen in het bedrijf gelijk is. Zo kan gedacht worden aan opheffing van het overigens meer dan symbolische onderscheid tussen 'hoofd-' en 'handarbeiders'. Bij invoering van teams moet die handarbeider overigens bijzonder veel met zijn 'hoofd' werken en ook opgeleid worden in competenties die klassiek met die hoofdarbeid geassocieerd worden.

Symbolische gelijkheid wordt ook gestimuleerd door ingrepen op andere domeinen van het personeelsmanagement. Denk in dit verband aan de nivellering van het aantal functie- en loonklassen, die bovendien de interne mobiliteit van arbeid ten goede kan komen. Of aan de stimulering van de opleidingsparticipatie, niet enkel aan de 'top', maar ook aan de basis van de organisatiepiramide.

1.12 Opleiding en vorming

De mate waarin de kennis en vaardigheden van personeelsleden op peil worden gehouden, is onlosmakelijk verbonden met het succes van organisaties. Pfeffer (1996) geeft aan dat veel hedendaagse veranderingen van het productieproces (zoals teamwork, autonomie, ...) andere vaardigheden vereisen. Meer aandacht voor training en ontwikkeling van vaardigheden is daarom een belangrijk onderdeel van de nieuwe organisatiesystemen. Maar training kan alleen vruchten afwerpen wanneer de opgeleide werknemers hun nieuwe vaardigheden ook echt in de praktijk kunnen toepassen. Of zoals Pfeffer (1994) het zegt: "if people are to be given more information about operations, they need skills in employing that information to diagnose problems and suggests improvements". Het komt inderdaad nogal eens voor dat bedrijven hun werknemers de mogelijkheid bieden om hun vaardigheden te verbeteren, maar vervolgens niets aan de werkstructuur veranderen, zodat er geen gelegenheid is om in de praktijk iets te veranderen.

1.13 Meten is weten

Onder 'meten' kunnen twee aspecten vervat worden. Vooreerst kan meten geassocieerd worden met planning. Planning is een essentieel aspect van elk managementproces. Op het domein van het personeelsbeleid spreken we van *personeelsplanning*. Het doel van personeelsplanning of 'manpower planning' kan als volgt omschreven worden: het op een systematische en strategische wijze omgaan met de personeelsformatie. Of nog: het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht (Evers, van Laanen & Sipkens, 1993).

Personeelsplanningsmethodieken kunnen een bijdrage leveren aan het beheersbaar maken van de personeelsstromen in de organisatie. Het uiteindelijke doel is daarbij precies om discrepanties tussen de vraag naar en het aanbod van arbeidskrachten te overbruggen. Een tweede aspect van 'meten' is de evaluatie van de resultaten van personeelsmanagement. Het meten van resultaten is een belangrijk

onderdeel van elk managementproces (Pfeffer, 1996), dus ook van het management van het personeel van de organisatie. Het uitvoeren van zo'n metingen heeft meerdere functies. Het is vooreerst een manier om feedback te krijgen over de resultaten van het gevoerde beleid. Om het in de termen van het Harvard-model te stellen: feedback over de mate waarin het personeelsmanagement er in geslaagd is de gewenste niveaus van commitment, competence, congruence en cost effectiveness te genereren. Van deze effectevaluatie kunnen tal van voorbeelden gegeven worden: de benchmarking van het eigen loonbeleid via deelname aan wage surveys, de meting van gedragsverandering na opleiding, de 'utility analysis' van gehanteerde wervings- en selectieprocedures, enz.

Ten tweede wordt datgene wat gemeten wordt in ieder geval opgemerkt in het bedrijf. In een wereld waarin elk financieel resultaat wordt gemeten, kan ook het personeelsbeleid en de praktische toepassing ervan niet achterblijven. Als op dit domein niet gemeten wordt, vervalt het personeelsbeleid al snel tot een tweederangs onderdeel van het bedrijfsbeleid (Pfeffer, 1996). De feedback van de meetresultaten is overigens essentieel wil men het personeelsmanagement op basis van zijn resultaten kunnen verfijnen en bijstellen.

1.14 Langetermijnperspectief

Een nadeel van het bereiken van succes door de inzet van het personeel is dat er altijd veel geld mee gemoeid is. Het is inderdaad veel minder tijrover om een nieuwe machine aan te schaffen. Maar daar staat tegenover dat een verbeterde concurrentiepositie dankzij het personeel een blijvend resultaat oplevert dat niet gemakkelijk door de concurrent te evenaren is (Pfeffer, 1996). Toch is hiervoor een langetermijnvisie vereist. Op korte termijn is het misschien wel winstgevender om mensen te ontslaan dan om ze garanties op werk te geven. Als men mensen ziet als een bron en niet als een kost is een langetermijnvisie vereist.

1.15 Overkoepelende filosofie

In termen van Pfeffer (1994) zorgt een overkoepelende filosofie ervoor dat de verschillende onderdelen van het beleid worden geïntegreerd tot een coherent geheel. Zo wordt er aan de verschillende onderdelen van het personeelsbeleid betekenis gegeven. Hierdoor is het gemakkelijker om doelstellingen te formuleren omdat een overkoepelende strategie richting geeft aan het beleid. De overkoepelende strategie maakt het ook mogelijk te beoordelen of nieuwe instrumenten of beleids-onderdelen in overeenstemming zijn met het gewenste doel van het beleid.

2. Goede HRM-praktijken gemeten

2.1 De Pfeffer-index, een algemene maat voor HRM

In volgende tabel geven we weer hoe we de toegelichte personeelsmanagement-praktijken bevraagd hebben in het onderzoek. Met behulp van de in de linkerkolom aangeduide praktijken hebben we een index samengesteld. We noemen dit gemakshalve de *Pfeffer-index*. Deze index is een maat voor het aantal 'goede personeelspraktijken' dat een bedrijf toepast. Voor de samenstelling van deze Pfeffer-index zijn de schuingedrukte HRM-praktijken getransformeerd naar zogenaamde dummyvariabelen, waarbij 0 staat voor afwezigheid van de betreffende praktijk en 1 voor aanwezigheid van die praktijk. Voor sommige praktijken hebben we te maken met schalen van 0 (niet aanwezig) tot 1 (aanwezig). Maar ook hier geldt dat als een bedrijf 0,9 scoort deze praktijk meer aanwezig is dan als een bedrijf bijvoorbeeld 0,4 scoort. Vervolgens is het aantal 1-waarden opgeteld. Met andere woorden: hoe hoger de score op de Pfeffer-index, hoe meer goede HRM-praktijken aanwezig zijn in het bedrijf.

Tabel 2.2 Meting van HRM: 'good practices' en operationalisering

'Good practices'	Operationalisering
Voorzien in opleiding	1. Al dan niet voorzien in opleiding
Strategisch opleidingsbeleid	2. <i>Aanwezigheid van opleidingsbudget</i>
Relatieve werkzeketheid	3. <i>Aanwezigheid van opleidingsplan</i>
Interne promotie	4. Aandeel contracten van bepaalde duur
	5. Aandeel uren uitzendarbeid
	6. <i>Vijf uitspraken opgenomen in één factor: sterkte interne arbeidsmarkt (Cronbach's alpha: 0,73)</i>
	- Medewerkers worden niet enkel aangenomen voor een bepaalde functie (baan), maar ook voor een loopbaan binnen het bedrijf (doorgroei mogelijkheden).
	- Als er zich hogerop in het bedrijf vacatures voordoen, krijgen interne kandidaten voorrang op externe kandidaten.
	- In dit bedrijf kunnen werknemers op lagere niveaus gemakkelijk opklimmen naar hogere niveaus.
	- Dit bedrijf begeleidt haar werknemers bij het maken van keuzes in hun loopbaan binnen het bedrijf.
	- Ons bedrijf is zo georganiseerd dat er wel kansen zijn om door te groeien.
Strategisch wervings- en selectiebeleid	7. <i>Vier uitspraken opgenomen in één factor: strategisch wervings- en selectiebeleid (Cronbach's alpha: 0,63)</i>
	- Dit bedrijf streeft ernaar nieuwe werknemers een vastgelegd introductieprogramma te geven.
	- Wij werken bij het vervullen van vacatures met een schrift vastgelegde selectieprocedure.
	- Wij evalueren achteraf alle wervings- en selectie-inspanningen.
	- Medewerkers worden niet enkel aangenomen voor een bepaalde functie (baan), maar ook voor een loopbaan binnen het bedrijf (doorgroei mogelijkheden).
Goede beloning	8. <i>Goed betalen tegenover soortgelijke bedrijven</i>
Horizontale loonnivellering	Niet bevestigd
Prestatiebeloning	9. <i>Prestatiegebonden beloning (arbeiders en/of bedienden)</i>
	10. <i>Groepsbeloning (arbeiders en/of bedienden)</i>
	11. <i>Bonus (arbeiders en/of bedienden)</i>
Mede-eigendom werknemers	12. <i>Gebruik systeem van winstdeling (arbeiders en/of bedienden)</i>
	13. <i>Gebruik systeem van aandelenparticipatie (arbeiders en/of bedienden)</i>

Tabel 2.2 Meting van HRM: 'good practices' en operationalisering. Vervolg

'Good practices'	Operationalisering
Strategische beoordeling	14. Systematische beoordeling voor uitvoerend personeel 15. Gebruik beoordelingsformulier bij beoordeling 16. Gebruik beoordelingssysteem
Overkoepelende filosofie	17. Aanwezigheid ondernemingsplan 18. Rol menselijke factor in bedrijfsstrategie (uitspraak helemaal oneens-helemaal eens)
Langetermijnperspectief	19. Personeelsplanning op middellange termijn
Metten is weten	20. Functioneringsgesprekken voor uitvoerend personeel 21. Uitstroomgesprekken 22. Vijf uitspraken opgenomen in één factor: de evaluatie van opleidingsinitiatieven (Cronbachs alpha: 0,85) <ul style="list-style-type: none"> - Voorafgaand aan de eigenlijke opleiding worden criteria vastgelegd aan de hand waarvan men de effectiviteit van de opleiding later zal evalueren. - Aan het einde van het opleidingstraject meten we de tevredenheid van de personen die de opleiding gevolgd hebben. - Na afloop van de opleiding nemen we bij de deelnemers testen af om na te gaan of de nieuwe competenties verworven zijn. - Er wordt nagegaan of er verschillen bestaan tussen de wijze van taakuitvoering voor en na het volgen van de opleiding. - We gaan na hoe de resultaten geëvolueerd zijn na afloop van opleidingsinitiatieven.
Directe participatie en overleg	
Directe participatie (inspraak)	23. Vier uitspraken opgenomen in één factor: inspraak of medezeggenschap (Cronbachs alpha: 0,69) <ul style="list-style-type: none"> - De werknemers worden gestimuleerd om problemen bij het werk zelf op te lossen. - In dit bedrijf wordt het voorstellen van nieuwe ideeën van de werknemers over de organisatie van het werk aangemoedigd. - In dit bedrijf laat de stijl van leidinggeven veel vrijheid in het werk toe. - De leiding maakt bij veranderingen i.v.m. de organisatie van het werk gebruik van de kennis die op de werkvloer aanwezig is.

Tabel 2.2 Meting van HRMI: 'good practices' en operationalisering. Vervolg

'Good practices'	Operationalisering
Overleg	<p>24. <i>Vijf uitspraken opgenomen in één factor: overleg (Cronbachs alpha: 0,81)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Indien beslissingen belangrijke gevolgen hebben voor werknemers, wordt de mening van deze werknemers gevraagd. - Bij de beslissing over de organisatie van het werk (bv. werkverdeling, planning), wordt er rekening gehouden met de mening van de werknemers. - Het management geeft belangrijke informatie over de toekomst van het bedrijf ook aan de werknemers. - Overleg met werknemers levert een substantiële bijdrage aan de verbetering van de organisatie. - Overleg met werknemers biedt in ons bedrijf een goed klankbord voor de leiding.
Herontwerp van taken en teamwork*	
Regelvereisten (moeilijkheid)	<p>25. <i>Vier uitspraken opgenomen in één factor: regelvereisten (Cronbachs alpha: 0,64)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De werknemers hebben veel afwisseling in hun werk. - Het takenpakket van de werknemers verandert snel. - De werknemers kunnen hun werk grotendeels op routine uitvoeren. - De werknemers hebben in hun werk steeds te maken met dezelfde soort problemen.
Regelcapaciteit (autonomie)	<p>26. <i>Vier uitspraken opgenomen in één factor: autonomie (Cronbachs alpha: 0,79)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - De werknemers hebben in hun werk veel zelfstandigheid. - De werknemers kunnen hun eigen werkwijze kiezen. - De werknemers kunnen hun werk zelf plannen. - De werknemers kunnen hun werktempo zelf bepalen.
Symbolische gelijkheid	Niet bevraagd
Delen van informatie	Niet bevraagd

* In de vragenlijst werden er geen specifieke vragen gesteld naar herontwerp van taken en teamwork. We zijn van mening dat de twee schalen regelvereisten en regelcapaciteit toch een indicatie geven van dit concept. Deze twee schalen sluiten aan bij wat men de nieuwe arbeidsorganisatie noemt. Dit is de reden waarom we ze opnemen in de Pfeffer-index.

In de volgende analyse gaan we na of de aanwezigheid van de als 'good practices' omschreven vormen van personeelsmanagement samenhangen met bepaalde bedrijfskenmerken.

2.2 Toepassing van de Pfeffer-index

In deze paragraaf werken we de Pfeffer-index verder uit. Om een beter zicht te krijgen op de Pfeffer-index naargelang de verschillende bedrijfskenmerken, hebben we de gemiddelde score weergegeven voor elk bedrijfskenmerk.

Uit onderstaande tabel blijkt dat er voor al de opgenomen bedrijfskenmerken verschillen zijn voor het aantal toegepaste HRM-praktijken op bedrijfsniveau. Hoe groter het bedrijf, hoe beter men scoort op de Pfeffer-index. Verder blijkt ook dat bediende-KMO's het significant beter doen de arbeiders-KMO's. Dat de dienstensector het beter doet op vlak van HRM is een bekend fenomeen. De bouwsector scoort het slechtst. Ook blijken jonge bedrijven het beter te doen dan oudere bedrijven. Het meest opvallende feit is dat wat de grootte- en leeftijdscategorieën betreft het steeds de jongere bedrijven zijn die het best scoren. Zo halen de jonge en grote bedrijven ('de snelle groeiers') een waarde 12,18 op de Pfeffer-index terwijl dit voor de tegenovergestelde categorie (de oude en kleine bedrijven) slechts 7,75 is. We kunnen hier spreken van zogenaamde 'greenfield'- en 'brownfield'-bedrijven. De 'greenfield'-bedrijven zijn bedrijven die jong zijn en onmiddellijk bij hun opstart goede HRM-praktijken toepassen. De 'brownfield'-bedrijven zijn oudere bedrijven die ofwel geen of in veel mindere mate goede HRM-praktijken introduceren. Deze bedrijven zullen daarenboven vaak trager de stap zetten tot het introduceren van goede HRM-praktijken. Wat eveneens opvalt is dat familiale bedrijven het significant minder goed doen op het vlak van HRM dan niet-familiale bedrijven. Ook uit de specifieke cahiers rond bepaalde thema's bleek het familiaal karakter een bepalende factor te zijn in het al dan niet toepassen van bepaalde praktijken. Tot slot nog dit: bedrijven die een zelfstandige eenheid vormen scoren significant lager op de Pfeffer-index dan bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel (bv. dochteronderneming, kleinere vestigingen van binnen- en buitenlandse ondernemingen). Waarschijnlijk genieten bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel van een indirect schaalvoordeel en maken ze op het domein van personeelsbeleid gebruik van de knowhow van dat groter geheel.

Tabel 2.3 Pfeffer-index naar bedrijfskenmerken, variantieanalyse

Bedrijfskenmerken	Gemiddelde	F-waarde; p-waarde
Sector (n=315)		F=4,95; p=0,0007
Bouw	8,65	
Diensten	11,49	
Handel/horeca	10,41	
Industrie	9,87	
Vervoer	9,49	
Grootte (n=315)		F=4,86; p=0,0083
10-19 wns.	9,08	
20-49 wns.	10,14	
50-99 wns.	10,66	
Grootte-leeftijdscategorie (n=315)		F=4,21; p<0,0001
Klein, jong	10,40	
Klein, midlife	9,03	
Klein, oud	7,75	
Middel, jong	11,71	
Middel, midlife	9,29	
Middel, oud	9,83	
Groot, jong	12,18	
Groot, midlife	10,20	
Groot, oud	10,30	
Leeftijd (n=315)		F=4,39; p=0,0130
1-5 jaar	12,03	
6-10 jaar	9,99	
≥11 jaar	10,27	
Familiaal karakter (n=309) ¹		F=40,17; p<0,0001
Familiebedrijf	9,13	
Niet-familiebedrijf	11,67	
Zelfstandigheid (n=315) ²		F=48,32; p<0,0001
Zelfstandig	9,07	
Niet-zelfstandig	11,82	
Soort KMO (n=310) ³		F=32,40; p<0,0001
Arbeiders-KMO	9,31	
Bediende-KMO	11,82	

¹ We definiëren een familiale KMO als een KMO waar zowel de bedrijfsleiding als het merendeel van de eigendom in handen zijn van één familie; zo behoort 64,4% van de bedrijven uit onze steekproef tot een familiebedrijf.

² Een zelfstandige onderneming is een onderneming zonder bijkomende vestigingen. Een niet-zelfstandige onderneming is ofwel een hoofdzetel van een onderneming met meerdere vestigingen (een groep van ondernemingen) of een vestiging van een Belgische of buitenlandse onderneming.

³ Een KMO catalogeren we als bediende-KMO als het uitvoerend personeel voornamelijk een bediendestatuut heeft. Een KMO catalogeren we als arbeiders-KMO als het uitvoerend personeel voornamelijk een arbeidersstatuut heeft.

Om na te gaan of deze gerapporteerde samenhangen stand houden als ze samen in eenzelfde analyse opgenomen worden, hebben we een regressieanalyse uitgevoerd, met als afhankelijke variabele het aantal toegepaste HRM-praktijken op bedrijfsniveau (de Pfeffer-index).

Tabel 2.4 Regressieanalyse met de Pfeffer-index als afhankelijke variabele (n=308)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	11,290	0,000
Aantal werknemers	0,009	0,094
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-1,008*	-0,108
Diensten	0,878	0,092
Handel/horeca	0,584	0,069
Vervoer	-0,683	-0,061
Familiebedrijf (niet-familiebedrijf=0; familiebedrijf=1)	-2,091****	-0,281
Leeftijd van het bedrijf	-0,018	-0,094
R-square	0,16	
Adjusted R-square	0,15	
F-value	8,49****	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit de analyse kunnen we twee conclusies trekken. De eerste heeft betrekking op het onderscheid tussen familiale en niet-familiale bedrijven. We merken op dat familiale bedrijven significant lager scoren op de Pfeffer-index. Dit bleek ook al uit tabel 2.3, maar via deze regressieanalyse is duidelijk dat onder controle van de andere bedrijfskenmerken, het familiaal karakter een sterk negatief effect heeft op het toepassen van goede HRM-praktijken. Ten tweede blijkt ook uit de analyse dat onder controle van de andere bedrijfskenmerken, de bouw significant slechter scoort op de Pfeffer-index.

Uit tabel 2.3 konden we reeds vaststellen dat zelfstandige bedrijven en de arbeiders-KMO's lager scoorden op de Pfeffer-index. In wat volgt nemen we deze twee variabelen (zelfstandigheid en aandeel arbeiders)⁴ mee op in de regressieanalyse. De volgende tabel geeft meer details.

⁴ Bij de regressieanalyse hebben we er voor gezorgd dat we variabelen op het hoogst mogelijk niveau (nl. metrisch) meenemen in de analyse. Voor het al dan niet aanwezig zijn van arbeiders hebben we gebruik gemaakt van de geconstrueerde variabele 'het aandeel arbeiders'. Uit onze analyses bleek er een sterk verband te bestaan tussen het statuut (van het uitvoerend personeel) en het aandeel arbeiders ($F=1280,63$; $p < 0,0001$). We kunnen er dus van uitgaan dat we deze overschakeling mogen maken.

Tabel 2.5 Regressieanalyse met de Pfeffer-index als afhankelijke variabele (n=301)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	13,815	0,000
Aantal werknemers	0,008	0,081
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,644	-0,068
Diensten	0,041	0,004
Handel/horeca	-0,572	-0,068
Vervoer	-0,937	-0,084
Familiebedrijf (niet-familiebedrijf=0; familiebedrijf=1)	-1,143**	-0,154
Leeftijd van het bedrijf	-0,016	-0,083
Aandeel arbeiders	-0,263****	-0,256
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig=0; zelfstandig=1)	-1,837****	-0,246
R-square	0,28	
Adjusted R-square	0,26	
F-value	12,75****	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit de analyse komt naar voor dat onder controle van de traditionele bedrijfskenmerken (grootte, leeftijd, sector en familiaal karakter) de zelfstandige eenheden significant slechter scoren op de Pfeffer-index. Dit geldt eveneens voor bedrijven met een hoog aandeel arbeiders. Op dit laatste effect komen we terug in het deel rond de arbeidsmarkteffecten. Deze vaststellingen komen trouwens overeen met de resultaten uit tabel 2.3. Wat uit tabel 2.4 al bleek, komt hier ook naar voor, nl. dat familiale bedrijven significant slechter scoren op de Pfeffer-index, zelfs als we controleren voor de zelfstandigheid van het bedrijf en het aandeel arbeiders.

Uit tabel 2.3 konden we reeds vaststellen dat het steeds de jongere bedrijven waren in elke grootteklasse die het best scoorden. De 'greenfield'-bedrijven bleken hoger te scoren op de Pfeffer-index dan de 'brownfield'-bedrijven. In wat volgt nemen we deze verschillende grootte- en leeftijdsklassen mee op in de regressieanalyse. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 2.6 Regressieanalyse met de Pfeffer-index als afhankelijke variabele (n=308)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	9,669	0,000
Aantal werknemers	-0,003	-0,032
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,864	-0,093
Diensten	1,084*	0,113
Handel/horeca	0,757	0,089
Vervoer	-0,706	-0,063
Familiebedrijf (niet-familiebedrijf=0; familiebedrijf=1)	-1,704****	-0,229
Leeftijd van het bedrijf	-0,017	-0,087
Grootte- en leeftijdsklassen (klein, oud=ref. categorie)		
Klein, jong	1,664*	0,143
Klein, midlife	0,765	0,059
Middel, jong	3,005**	0,250
Middel, midlife	0,933	0,082
Middel, oud	1,928*	0,216
Groot, jong	3,428**	0,231
Groot, midlife	1,620	0,104
Groot, oud	2,457*	0,275
R-square	0,21	
Adjusted R-square	0,17	
F-value	5,31****	

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Uit de analyse komt naar voor dat onder controle van de traditionele bedrijfskenmerken (grootte, leeftijd, sector en familiaal karakter) het steeds de jongere bedrijven zijn die significant beter scoren dan de referentiecategorie (de kleine en oude bedrijven). Verder scoren de middelgrote (en grote) oudere bedrijven beter dan de kleine en oude bedrijven. Deze vaststellingen komen overeen met de resultaten uit tabel 2.3.

Ook wanneer we de variabele zelfstandigheid mee opnemen in de analyse zien we dezelfde effecten. De effecten blijven dus behouden bij opname van de variabele zelfstandigheid. Dat blijkt uit de volgende tabel.

Tabel 2.7 Regressieanalyse met de Pfeffer-index als afhankelijke variabele (n=308)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	10,649	0,000
Aantal werknemers	-0,002	-0,018
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,667	-0,072
Diensten	0,980	0,102
Handel/horeca	0,483	0,057
Vervoer	-0,924	-0,082
Familiebedrijf (niet-familiebedrijf=0; familiebedrijf=1)	-1,216**	-0,163
Leeftijd van het bedrijf	-0,010	-0,054
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig=0; zelfstandig=1)	-2,077****	-0,278
Grootte- en leeftijdsklassen (klein, oud=ref. categorie)		
Klein, jong	1,945*	0,167
Klein, midlife	1,065	0,082
Middel, jong	3,191***	0,266
Middel, midlife	0,951	0,084
Middel, oud	1,847*	0,207
Groot, jong	3,142**	0,212
Groot, midlife	1,617	0,104
Groot, oud	2,009*	0,225
R-square	0,28	
Adjusted R-square	0,24	
F-value	7,11****	

In wat volgt gaan we nog iets verder en proberen we op basis van de Pfeffer-index via clusteranalyse een typologie te ontwikkelen van bedrijven in verband met HRM-praktijken.

3. Naar een typologie van personeelsbeleid in KMO's

3.1 Clusters van bedrijven

Op basis van de Pfeffer-index hebben we een clusteranalyse toegepast. Bij deze clusteranalyse werden drie clusters van bedrijven onderscheiden, waarbij één cluster die bedrijven groepeerde die zeer weinig 'good practices' uitgebouwd hebben en aan het andere uiterste één cluster van bedrijven die bijzonder goed scoren op de Pfeffer-index. De volgende tabel geeft de grenzen van de drie clusters.

Tabel 2.8 Clusters HRM

Clusters van bedrijven	Pfeffer-index		
	Minimum	Gemiddelde	Maximum
HRM-arme bedrijven (n=188)	1,975	7,632	10,488
HRM-matige bedrijven (n=89)	10,600	12,206	15,088
HRM-rijke bedrijven (n=38)	15,375	16,566	19,183

Het grote probleem van deze werkwijze is echter dat de groep goed scorende bedrijven bijzonder klein wordt, namelijk 38 bedrijven. Toch lijkt het belangrijk om deze drie clusters te behouden. Van de 315 bedrijven zijn er 38 (12%) die zeer hoog scoren op de Pfeffer-index.

In de volgende tabel hebben we eveneens een clusteranalyse uitgevoerd. Het verschil met tabel 2.8 is dat we 'de lat wat minder hoog legden'. Deze clusteranalyse leverde twee grote groepen op, namelijk een groep die slecht scoort (188 bedrijven) en een groep die matig tot goed scoort (127 bedrijven).

Tabel 2.9 Clusters HRM

Clusters van bedrijven	Pfeffer-index		
	Minimum	Gemiddelde	Maximum
HRM-arme bedrijven (n=188)	1,975	7,632	10,488
HRM-matige tot rijke bedrijven (n=127)	10,600	13,510	19,183

3.2 Hoe scoren deze clusters op de Pfeffer-componenten?

In de volgende tabel gaan we na hoe drie clusters van bedrijven scoren op de verschillende componenten van de Pfeffer-index. We doen dit voor de nominale kenmerken (de dummyvariabelen) via een chikwadraattest (tabel 2.10). In tabel 2.11 doen we dit voor de metrische kenmerken (de schalen) via een variantieanalyse (testen van gemiddelde).

Tabel 2.10 geeft de verdeling weer van deze drie clusters van bedrijven op de verschillende dummyvariabelen.

We stellen vast dat de drie clusters significant verschillen voor elk van de opgenomen items in de Pfeffer-index. Het is duidelijk dat de HRM-rijke bedrijven voor elk van deze praktijken significant beter scoren.

Tabel 2.10 HRM-typologie naar Pfeffer-index componenten, % positieve antwoorden (n=315)

	HRM-arme bedrijven (n=188)	HRM- matige bedrijven (n=89)	HRM-rijke bedrijven (n=38)	Sign.
Opleidingsbudget	14,4	42,7	81,6	****
Opleidingsplan	18,1	42,7	94,7	****
Goed belonen	54,3	70,8	81,6	***
Individuele premie (arbeiders-bedienden)	18,1	31,5	47,4	***
Groepspremie (arbeiders-bedienden)	3,2	12,4	23,7	****
Bonus (arbeiders-bedienden)	22,4	52,8	68,4	****
Winstdeling (arbeiders-bedienden)	2,7	5,6	26,3	****
Aandelenaanbod (arbeiders-bedienden)	1,1	7,9	18,4	****
Personeelsplanning op middellange termijn	36,7	66,3	94,7	****
Functioneringsgesprekken (uitvoerenden)	34,0	80,9	100,0	****
Uitstroomgesprekken	66,0	86,5	97,4	****
Ondernemingsplan	22,9	49,4	89,5	****
Beoordeling uitvoerenden	22,9	73,0	100,0	****
Beoordelingsformulier	6,4	47,2	94,7	****
Beoordelingssysteem	3,7	27,0	79,0	****

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

In tabel 2.11 kijken we naar de verschillen op de schalen. Uit deze tabel blijkt dat de bedrijven die goed scoren op de Pfeffer-index, eveneens op al deze schalen significant beter scoren dan de bedrijven die slecht scoren op de Pfeffer-index.

Tabel 2.11 HRM-typologie naar Pfeffer-index componenten, gemiddelde (n=315)¹

	HRM-arme bedrijven (n=188)	HRM- matige bedrijven (n=89)	HRM-rijke bedrijven (n=38)	Sign.
Interne arbeidsmarkt	0,43	0,64	0,75	****
Evaluatie opleiding	0,33	0,49	0,59	****
Binnen de bedrijfsstrategie speelt de mense- lijke factor een belangrijke rol	0,88	0,91	0,92	*
Inspiraak	0,69	0,77	0,80	****
Regelcapaciteit (autonomie)	0,50	0,56	0,49	*
Regelvereiste (moeilijkheid)	0,47	0,51	0,56	**
Overleg	0,66	0,77	0,79	****
Strategisch wervings- en selectiebeleid	0,42	0,57	0,68	****

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

¹ Voor de inhoud van deze schalen verwijzen we naar tabel 2.2: meting van HRM: 'good practices' en operationalisering.

Deze twee vaststellingen uit tabel 2.10 en 2.11 waren te verwachten op basis van de clusteranalyse, maar de tabellen geven duidelijk weer waar de verschillen zich situeren.

3.3 Waar bevinden zich deze HRM-rijke en HRM-arme bedrijven?

In wat volgt gaan we na waar deze HRM-rijke en -arme bedrijven zich situeren in de steekproef. Uit tabel 2.4, 2.5, 2.6 en 2.7 bleek al dat het familiaal karakter en de zelfstandigheid van het bedrijf een sterk negatieve invloed had op het aantal goede HRM-praktijken. In de onderstaande tabel bekijken we de verdeling naar grootte, sector, leeftijd, familiaal karakter, de zelfstandigheid van het bedrijf en soort KMO (arbeiders/bediende-KMO).

Tabel 2.12 HRM-typologie naar enkele bedrijfskenmerken, kolompercentages

	HRM-arme bedrijven	HRM- matige bedrijven	HRM-rijke bedrijven	Sign.
Grootte (n=315)				*
10-19 wns.	31,9	27,0	13,2	
20-49 wns.	38,3	46,0	39,5	
50-99 wns.	29,8	27,0	47,4	
	100,0	100,0	100,0	
Sector (n=315)				*
Bouw	22,9	11,2	7,9	
Diensten	11,2	23,6	26,3	
Handel/horeca	21,3	24,7	26,3	
Industrie	32,5	29,2	31,6	
Vervoer	12,2	11,2	7,9	
	100,0	100,0	100,0	
Grootte-leeftijdscategorie (n=315)				**
Klein, jong	10,1	11,2	7,9	
Klein, midlife	9,0	7,9	5,3	
Klein, oud	12,8	7,9	0,0	
Middel, jong	4,3	19,1	15,8	
Middel, midlife	12,2	12,4	2,6	
Middel, oud	21,8	14,6	21,1	
Groot, jong	4,3	4,5	21,1	
Groot, midlife	5,9	4,5	5,3	
Groot, oud	19,7	18,0	21,1	
	100,0	100,0	100,0	

Tabel 2.12 HRM-typologie naar enkele bedrijfskenmerken, kolompercentages. Vervolg

	HRM-arme bedrijven	HRM- matige bedrijven	HRM-rijke bedrijven	Sign.
Leeftijd (n=315)				**
1-5 jaar	18,6	34,8	44,7	
6-10 jaar	27,1	24,7	13,2	
≥11 jaar	54,3	40,5	42,1	
	100,0	100,0	100,0	
Familiaal karakter (n=309)				****
Familiebedrijf	75,4	56,2	32,4	
Niet-familiebedrijf	24,6	43,8	67,6	
	100,0	100,0	100,0	
Soort KMO (n=310)				****
Arbeiders-KMO	84,0	60,0	58,3	
Bediende-KMO	16,0	40,2	41,7	
	100,0	100,0	100,0	
Zelfstandigheid (n=315)				****
Zelfstandig	76,6	58,4	31,6	
Niet-zelfstandig	23,4	41,6	68,4	
	100,0	100,0	100,0	

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Wanneer we deze drie soorten KMO's opdelen naar verschillende bedrijfskenmerken, komen we tot volgende vaststellingen. Naar grootte verschillen de drie groepen significant van elkaar. Zo behoort de helft van de HRM-rijke bedrijven tot de grote bedrijven terwijl dit voor de HRM-arme bedrijven maar voor één op drie het geval is. Naar sector zijn er ook verschillen. Zo behoort bijna één op vier HRM-arme bedrijven tot de bouwsector en slechts één op tien HRM-arme bedrijven tot de dienstensector. Bij de HRM-rijke bedrijven krijgen we het omgekeerde beeld. Ook naar leeftijd zijn er verschillen. Zo is 44,7% van de HRM-rijke bedrijven jonger dan zes jaar, terwijl dit bij de HRM-arme bedrijven op de helft ligt: 18,6%. Zoals reeds vroeger aangehaald, speelt ook het familiaal karakter een belangrijke rol. Bij de HRM-rijke bedrijven heeft ongeveer één op drie een familiaal karakter. Bij HRM-arme bedrijven loopt dit op tot drie vierde van de bedrijven. Daarnaast blijkt dat bij de HRM-rijke bedrijven 41,7% van de bedrijven behoort tot een bediende-KMO, terwijl dit voor de HRM-arme bedrijven op 16,0% ligt. HRM-arme bedrijven bestaan hoofdzakelijk uit arbeiders. Verder blijkt dat van de HRM-arme bedrijven er 76,6% een zelfstandige eenheid is. Bij de HRM-rijke bedrijven ligt dit percentage gevoelig lager: 31,6%. Wanneer we de grootte- en leeftijdscategorieën met elkaar koppelen, zien we dat 15,8% van de HRM-rijke bedrijven behoort tot de groep van de middelgrote en jonge bedrijven. Bij de HRM-arme bedrijven ligt dit percentage meer dan vier keer lager: 4,3%. Dit zelfde fenomeen vinden we ook

bij de grote en jonge bedrijven. Het tegenovergestelde vinden we bij de kleine en oude bedrijven. Deze vaststellingen komen overeen met de resultaten uit tabellen 2.6 en 2.7. In tabel 2.13 zoemen we verder in op de grootte- en leeftijdsklassen. We kijken nu naar de rijpercentages (i.p.v. de kolompercentages). We gaan met andere woorden na waar de verschillende grootte- en leeftijdsklassen zich bevinden in de drie HRM-groepen.

Tabel 2.13 Grootte- en leeftijdsklassen naar HRM-typologie, rijpercentages (n=315)

Grootte- en leeftijdsklassen	HRM- arme bedrijven	HRM- matige bedrijven	HRM- rijke bedrijven	Totaal
Klein, jong (n=32)	59,4	31,3	9,4	100,0
Klein, midlife (n=26)	65,4	26,9	7,7	100,0
Klein, oud (n=31)	77,4	22,6	0,0	100,0
Middel, jong (n=31)	25,8	54,8	19,4	100,0
Middel, midlife (n=35)	65,7	31,4	2,9	100,0
Middel, oud (n=62)	66,1	21,0	12,9	100,0
Groot, jong (n=20)	40,0	20,0	40,0	100,0
Groot, midlife (n=17)	64,7	23,5	11,8	100,0
Groot, oud (n=61)	60,7	26,2	12,1	100,0

$\chi^2=41,1830$; Cramers $V=0,2557$; $p=0,0005$

Uit tabel 2.13 blijkt dat het vooral de jongere (en iets grotere) bedrijven zijn die zich in meerdere mate bevinden in de HRM-rijke groep. De oude en kleine bedrijven zijn oververtegenwoordigd in de HRM-arme groep.

Uit het voorgaande blijkt dat de drie groepen vrij sterk van elkaar verschillen. We gaan hier voorlopig niet verder op in. In het tweede deel van dit cahier rond effecten van HRM komen we terug op deze vaststellingen.

De Pfeffer-index is een algemene maat voor HRM-praktijken. In wat volgt hebben we afzonderlijke bundels ontwikkeld van HRM-praktijken. In totaal werden vijf bundels gecreëerd. Via deze bundels proberen we een antwoord te formuleren op de consistentievraag (dit is de vraag in welke mate deze personeelspraktijken in realiteit samengaan en een geïntegreerd geheel vormen).

4. De consistentievraag

Sommige auteurs merken op dat “combinations of HRM practices have bigger effects on productivity than the sum of the component effects due to individual practices” (Ichniowski, Shaw & Prennushi, 1997). Men gaat er dan van uit dat het geheel meer is dan de som der delen. Men bestudeert dan eerder de relatie tussen patronen (bundels) van HRM (i.p.v. afzonderlijke HRM-praktijken) op de presta-

ties van het bedrijf. De veronderstelling is dat afzonderlijke practices niet effectief zijn, maar dat de synergie die ontstaat bij het samengaan van verschillende HRM-praktijken verantwoordelijk is voor betere bedrijfsresultaten (Miles & Snow, 1984; Pfeffer, 1994). De relatie van HRM-praktijken met de uitkomsten in termen van prestaties van het personeel en het bedrijf bespreken we in een volgend deel. In dit deel bespreken we kort de samenhang tussen de HRM-praktijken.

Om deze samenhang na te gaan werden vijf bundels van HRM ontwikkeld. We gaan na of de verschillende HRM-bundels elkaar versterken.

De volgende vijf bundels werden ontworpen:

- de bundel ‘loopbaanmanagement’;
- de bundel ‘strategisch opleidingsbeleid’;
- de bundel ‘financiële participatie’;
- de bundel ‘nieuwe arbeidsorganisatie’;
- de bundel ‘formalisatie’.

De samenstelling van deze bundels staat in de volgende tabel.

Tabel 2.14 Samenstelling HRM-bundels¹

HRM-bundels	Samenstelling
De bundel ‘loopbaanmanagement’	<ul style="list-style-type: none"> - Functioneringsgesprekken uitvoerend personeel - Beoordelingen uitvoerend personeel - Uitstroombesprekken - Personeelsplanning op middellange termijn
De bundel ‘strategisch opleidingsbeleid’	<ul style="list-style-type: none"> - Aanwezigheid opleidingsbudget - Aanwezigheid opleidingsplan
De bundel ‘financiële participatie’	<ul style="list-style-type: none"> - Prestatiegebonden beloning (arbeiders en/of bedienden) - Groepsbeloning (arbeiders en/of bedienden) - Bonus (arbeiders en/of bedienden) - Gebruik systeem van winstdeling (arbeiders en/of bedienden) - Gebruik systeem van aandelenparticipatie (arbeiders en/of bedienden)
De bundel ‘nieuwe arbeidsorganisatie’	<ul style="list-style-type: none"> - Schaal inspraak (participatie) - Schaal regelcapaciteit (autonomie) - Schaal regelvereisten (moeilijkheid)
De bundel ‘formalisatie’	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik beoordelingsformulier - Ondernemingsplan - Schaal formalisatie (Cronbachs alpha: 0,65)²

¹ Voor de inhoud van deze schalen verwijzen we naar tabel 2.2: meting van HRM: ‘good practices’ en operationalisering.

² Deze schaal bestaat uit volgende vier uitspraken: “In dit bedrijf gebeurt personeelsbeleid door middel van duidelijk omschreven regels”, “Dit bedrijf streeft er naar nieuwe werknemers een vastgelegd introductieprogramma te geven”, “Wij werken bij het vervullen van vacatures met een op schrift vastgelegde selectieprocedure”, “In dit bedrijf zijn instructies i.v.m. het werk schriftelijk vastgelegd”.

In de volgende analyse gaan we na of deze afzonderlijke bundels van HRM met elkaar correleren. We starten met een eenvoudige correlatiematrix die het verband in kaart brengt tussen de verschillende bundels van HRM.

Tabel 2.15 Bundels van HRM-praktijken, correlatiematrix op basis van Pearson Correlation

	1	2	3	4	5
1. Bundel 'loopbaanmanagement' (n=387)	1,00				
2. Bundel 'strategisch opleidingsbeleid' (n=414)	0,431****	1,00			
3. Bundel 'financiële participatie' (n=403)	0,343****	0,260****	1,000		
4. Bundel 'nieuwe arbeidsorganisatie' (n=406)	0,257****	0,124*	0,174***	1,000	
5. Bundel 'formalisatie' (n=384)	0,521****	0,513****	0,246****	0,072	1,000

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

De tabel toont dat er een sterke tot zeer sterke positieve relatie bestaat tussen de HRM-bundels. Uit de correlatiematrix komt echter geen verband tussen de bundel 'nieuwe arbeidsorganisatie' en de 'formalisatie' van HRM-praktijken. Wat wel opvalt is dat de samenhang tussen bijna alle bundels sterk tot zeer sterk is. Dit sterkt het vermoeden dat bedrijven die goed scoren op één component ook goed scoren op de andere.

De vraag blijft nu of hogere scores op HRM (op de Pfeffer-index en de afzonderlijke HRM-bundels) ook betere uitkomsten geven. We beperken ons daarbij niet tot de bedrijfsprestaties. Ook gedragseffecten en arbeidsmarkteffecten komen aan bod.

HOOFDSTUK 3

EFFECTEN VAN HRM

In dit deel proberen we de effecten van HRM na te gaan. De link tussen HRM en de 'outputs', namelijk de bedrijfsperformantie, de gedragseffecten (verzuim, verloop, ...) en de arbeidsmarkteffecten (tewerkstellingsgroei of -afname, het aandeel laaggeschoolden, oudere werknemers, ...) komen in dit deel aan bod. Twee invalshoeken staan hierbij centraal. Zo gaan we enerzijds kijken naar de invloed van zogenaamde optimale HRM-praktijken ('good practices', de HRM-bundels) op de uitkomsten van het personeel en het bedrijf. Anderzijds onderzoeken we het belang van de onderlinge afstemming van de verschillende HRM-praktijken (de Pfeffer-index) voor het succes van personeelsbeleid.

In een eerste paragraaf staan we kort even stil bij het conceptueel model dat we hierbij hanteren. Nadien gaan we dieper in op de drie effecten van HRM: de bedrijfsperformantie, de gedragseffecten en de arbeidsmarkteffecten.

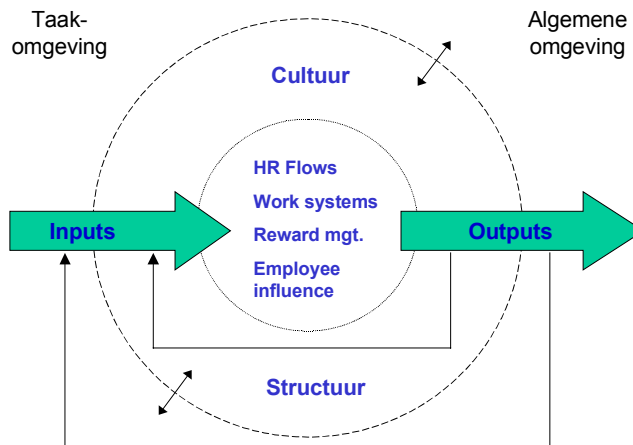
Alvorens van start te gaan, maken we eerst en vooral nog een belangrijke opmerking. Gezien het hier om een cross-sectioneel onderzoeksdesign gaat, moet de term 'effect' met de nodige voorzichtigheid behandeld worden. Indien bijvoorbeeld een relatie gevonden wordt tussen bedrijfsperformantie en type personeelsbeleid, dan is daarmee nog maar weinig geweten over de aard van de causaliteit. Het is mogelijk dat een bepaald type personeelsbeleid leidt tot een betere performantie, maar het is ook mogelijk dat beter presterende bedrijven meer middelen hebben om een volwaardig personeelsbeleid uit te bouwen.

1. Conceptueel model

Zoals reeds werd aangehaald in cahier 2, zijn we in dit onderzoek vertrokken van een eenvoudig open systeemmodel. We proberen namelijk relaties te onderzoeken tussen:

- *inputs*: de kenmerken en het niveau van de human resources waarover de KMO beschikt (beschrijving van de kenmerken van het werknemersbestand naar leeftijd, opleidingsniveau, ervaringsniveau, enz.). Deze 'inputs' kwamen reeds uitgebreid aan bod in cahier 2 en 3;

- *throughput*: de wijze waarop die human resources beheerd, beheerst, ingezet en ontwikkeld worden (cf. de domeinen ‘personeelsstromen’, ‘beloningsbeleid’, ‘organisatie- en taakontwerp’ en ‘werknemersinvloed’). Ook deze ‘throughput’ kwam reeds aan bod in de verschillende inhoudelijke cahiers (cahier 3-7);
- *output*: de effecten van de wijze waarop de ‘throughput’ vorm gegeven wordt. Deze outputs komen in dit cahier aan bod.



Bron: Harrison & Shirom (1999)

Figuur 3.1 Open systeemmodel

In dit deel staat het onderzoek naar de effecten van personeelsbeleid op de ‘output’ van het bedrijf centraal. Die output kan zoals reeds in de inleiding aangehaald, breed gedefinieerd worden en omvat effecten op:

6. *bedrijfsperformantie (products)*. De geconstrueerde HRM-index (Pfeffer-index) zal gelieerd worden aan data over de bedrijfsperformantie. De achterliggende assumptie is dat de wijze waarop KMO's hun personeelsbeleid vorm en inhoud geven en hun personeel beheren, beheersen en ontwikkelen een effect heeft op de bedrijfsperformantie. In het eerste deel van dit cahier zijn we dieper ingegaan op de kenmerken van ‘good practices’ op het vlak van personeelsbeleid. In dit tweede deel van dit cahier gaan we kijken of deze ‘good practices’ in KMO's systematisch samengaan met een hogere performantie;
7. *werknemersgedrag (side-effects)*. Het effectonderzoek beperkt zich zoals reeds aangehaald niet tot de meting van het effect op de bedrijfsperformantie. Ook effecten op het vlak van werknemersgedrag worden geïnventariseerd. Hierbij denken we vooral aan de invloed van het personeelsbeleid op het personeelsverloop, het (ziekte)verzuim en de duurzaamheid van de tewerkstelling (als indicatie van de loyaliteit ten aanzien van de organisatie). Positieve effecten op

werknemersgedrag kunnen op hun beurt een behoorlijke bedrijfsperformantie ondersteunen;

8. *maatschappelijke effecten (by-products)*. Onderzoek naar het personeelsbeleid in KMO's mag niet geïsoleerd worden van het arbeidsmarktbeleid van de Vlaamse overheid. Daarom proberen we tevens de 'arbeidsmarkteffecten' van verschillende types 'KMO-personeelsbeleid' te analyseren. Daarbij beperken we ons niet tot relaties met tewerkstellingsgroei of -afname, maar kijken we ook naar de relatie tussen het gevoerde personeelsbeleid en de kenmerken van het personeelsbestand. Denk daarbij aan het aandeel laaggeschoolden in de KMO, het aandeel oudere werknemers, ...

2. Hypothesen

De manier waarop organisaties hun mensen managen kan de prestaties van het bedrijf verbeteren (Peters & Watermans, 1982). Meer specifiek zouden 'goede HRM-praktijken' tot hogere prestaties leiden (Pfeffer, 1994). Onderzoek naar de impact van HRM-praktijken is zeer populair (voor overzichten zie onder meer Appelbaum & Batt, 1994; Berg et al., 1994; Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; Wagner, 1994; Gerhart & Becker, 1996; Huselid & Becker, 1996). De laatste twintig jaar is er enorm veel onderzoek gebeurd naar de relatie tussen human resource management en bedrijfsperformantie, vooral dan in de Verenigde Staten (Arthur, 1994; Osterman, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Koch & McGrath, 1996; Ichniowski & Shaw, 1999) en Groot-Brittannië (Guest & Peccei, 1994; McNabb & Whitfield, 1997; Hiltrop, 1999). Zowel studies die zich richten naar de effecten van specifieke HRM-praktijken zoals training en ontwikkeling (Bartel, 1994; Knoke & Kalleberg, 1994) als onderzoek dat de relatie nagaat tussen HRM-praktijken en de organisatie-uitkomsten (Huselid, 1995; Ichniowski et al., 1997; MacDuffie, 1995) komen ruimschoots aan bod. In wat volgt gaan we dieper in op de hypothesen.

We zullen onderzoeken of er een positieve samenhang bestaat tussen de afzonderlijke HRM-praktijken en de prestaties van de onderneming. Behalve naar prestaties zal er ook worden gekeken naar de relatie tussen afzonderlijke praktijken en andere uitkomsten (zoals verloop, verzuim, ...). Bij de formulering van de hypothesen worden de verschillende uitkomsten samengevat onder de noemer 'uitkomsten in termen van prestaties van het personeel en het bedrijf'.

2.1 Invloed van aparte HRM-praktijken op de uitkomsten in termen van prestaties van het personeel en het bedrijf

De meeste studies rapporteren een positief effect tussen afzonderlijke HRM-praktijken (de bundels zoals wij die ontwikkeld hebben) en de performantie van bedrijven. De veronderstelling is dan dat de effecten van aparte HRM-beslissingen additief zijn. Zo keken Gerhart en Milkovich (1990) bijvoorbeeld naar de HRM-praktijk

beloning en het effect op de bedrijfsprestatie. Terpstra en Rozell (1993) focusten zich op selectie en de invloed daarvan op de performantie van het bedrijf. We verwachten dan ook dat afzonderlijke HRM-praktijken een positief effect zullen hebben op uitkomsten in termen van prestaties van het personeel en het bedrijf. In wat volgt beschrijven we kort enkele HRM-praktijken. We baseren ons daarbij op de literatuur.

Vooreerst kan het voorzien van *opleiding* en de uitbouw van een *strategisch opleidingsbeleid* (opleidingsplan en opleidingsbudget) hogere prestaties genereren (zie onder meer Bartel, 1994; Knoke & Kalleberg, 1994; Kalleberg & Moody, 1994; Russell, Terborg & Powers, 1985; Delaney & Huselid, 1996; Leget, 1997; Verburg, 1998; Harel & Tzafrir, 1999). Ook zou het investeren in opleiding een lagere turnover bewerkstelligen (Arthur, 1994). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat investeren in opleiding de relatie tussen werknemers en werkgevers verbetert (Kalleberg & Moody, 1994).

Het *plannen van HRM-activiteiten* ('loopbaanmanagement') wordt vaak aanzien als een goede HRM-praktijk. Koch en McGrath (1996) vonden een positief verband tussen personeelsplanning met de prestaties van het bedrijf.

Aandacht voor *flexibele beloningsvormen* kan een onrechtstreekse invloed hebben op de prestaties van het bedrijf. Deze vormen van flexibele beloningsvormen kunnen de motivatie van de werknemers verhogen waardoor het bedrijf beter zal presteren (zie onder meer Gerhart & Milkovich, 1992; Delaney & Huselid, 1996; Lazear, 1996; Leget, 1997; Verburg, 1998).

Ook de manier waarop de *arbeidsorganisatie* ontworpen is kan leiden tot betere prestaties. Inspraak, regelvereisten en regelcapaciteit zouden positief kunnen correleren met de bedrijfsperformantie. Ook werknemersparticipatie (Wagner, 1994) zou positief gecorreleerd zijn met de bedrijfsprestaties.

We stellen op basis van voorgaande inzichten volgende hypothesen voorop:

Hypothese 1a: progressieve HRM-praktijken (de verschillende bundels) zullen elk positief gecorreleerd zijn met de uitkomsten in termen van prestaties van het personeel (zoals laag verloop, ...).

Hypothese 1b: progressieve HRM-praktijken (de verschillende bundels) zullen elk positief gecorreleerd zijn met de uitkomsten in termen van prestaties van het bedrijf (financiële prestaties).

2.2 Invloed van HRM-uitkomsten op de uitkomsten in termen van prestaties van het bedrijf

Ook de uitkomsten van HRM zouden correleren met de performantie. Zo zou een hoge turnover resulteren in lagere prestaties (Arthur, 1994). Ook een hoge vrijwillige uitstroom zou een negatieve invloed hebben op de prestaties van het bedrijf (d'Arcimoles, 1997). Verder blijkt ook een hoog verzuimpercentage een negatieve

invloed te hebben op de performantie (Arthur, 1994; d'Arcimoles, 1997). Het sociaal klimaat tussen werknemers en werkgevers zou een sterk positieve invloed hebben op de prestaties van het bedrijf (Katz, Kochan & Weber, 1985).

We stellen volgende hypothese voorop:

Hypothese 2: Negatieve HRM-uitkomsten (zoals verzuim, verloop) zullen negatief gecorreleerd zijn met de prestaties van het bedrijf. Positieve HRM-uitkomsten (zoals goede relatie werknemer-werkgever) zullen positief gecorreleerd zijn met de prestaties van het bedrijf.

2.3 Invloed van synergieën van HRM-praktijken op de uitkomsten in termen van prestaties van het personeel en het bedrijf

Vaak wordt er benadrukt dat synergieën van goede HRM-praktijken positief correleren met de bedrijfsprestaties (Baird & Meshoulam, 1988; Jackson & Schuler, 1995; Milgrom & Roberts, 1995; Wright & McMahan, 1992). Aanhangers van deze 'interne fit'-theorie suggereren dat individuele praktijken slechts een beperkte meerwaarde zouden bieden aan de prestaties van het bedrijf als ze geïsoleerd zijn, maar in combinatie met andere praktijken zouden ze de prestaties van het bedrijf sterk verhogen (Barney, 1995). Dit idee dat een systeem van HRM-praktijken groter is dan de som van de afzonderlijke delen komt vaak terug in discussies over de synergie, externe en interne fit, bundels van HRM, ... (Amit & Shoemaker, 1993; Huselid, 1995; Milgrom & Roberts, 1995; Doty, Glick & Huber, 1993; Dyer & Reeves, 1995; Gerhart, Trevor & Graham, 1996; Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1988; Meyer, Tsui & Hinings, 1993). De veronderstelling hierbij is dat afzonderlijke praktijken niet effectief zijn, maar dat de synergie die ontstaat bij het samengaan van verschillende HRM-practices verantwoordelijk is voor betere prestaties. Hierbij speelt de onderlinge consistentie van HRM-praktijken een grote rol. Naarmate HRM-activiteiten zoals werving, selectie, belonen en opleiden dezelfde kant opwijzen wordt de effectiviteit vergroot. Men spreekt hier dan van een *horizontale fit* (Delery & Doty, 1996; Guest, 1997).⁵ Ook de omgekeerde relatie kan men natuurlijk waarnemen. Het is mogelijk dat beter presterende bedrijven meer middelen hebben om een volwaardig personeelsbeleid uit te bouwen. Het is dus belangrijk om in te zien dat men ook een omgekeerd effect kan waarnemen: een goed bedrijfsresultaat blijkt in veel gevallen ook te leiden tot veranderingen en aanpassingen van bestaande HRM-praktijken. We kunnen een causaal verband vinden, maar kunnen zoals reeds aangehaald via dit onderzoek de richting van de causaliteit niet onderzoeken. Aangaande deze thematiek stellen we volgende hypothesen voorop:

⁵ Naast de onderlinge afstemming van practices speelt ook de integratie van HRM-practices met andere kenmerken van de omgeving een rol. Een dergelijke afstemming wordt wel eens *verticale fit* genoemd, waarbij de omgeving gedefinieerd wordt in termen van organisatiekenmerken zoals strategie en cultuur. In de survey werd daar niet op ingegaan.

Hypothese 3a: Synergieën van progressieve HRM-praktijken (de Pfeffer-index) zullen positief gecorreleerd zijn met de uitkomsten in termen van prestaties van het personeel.

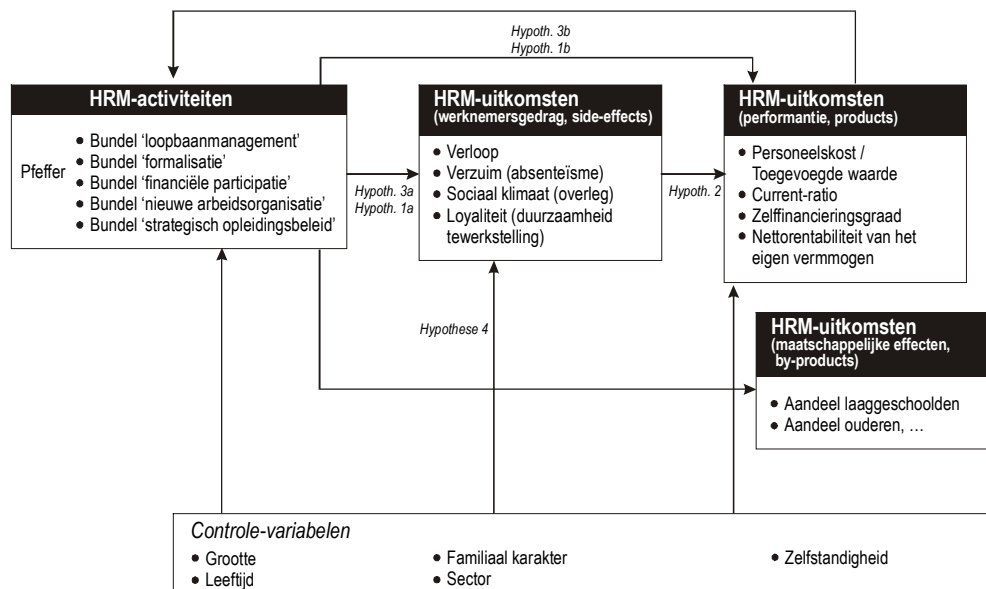
Hypothese 3b: Synergieën van progressieve HRM-praktijken (de Pfeffer-index) zullen positief gecorreleerd zijn met de uitkomsten in termen van prestaties van het bedrijf.

2.4 Relatie HRM-praktijken - maatschappelijke effecten

We proberen de 'arbeidsmarkteffecten' van verschillende types 'KMO-personeelsbeleid' te analyseren. We kijken naar de relatie tussen het gevoerde personeelsbeleid en de kenmerken van het personeelsbestand. Zo zouden bedrijven met een hoog aandeel hooggeschoolden beter presteren op het vlak van HRM dan bedrijven met een lager aandeel hooggeschoolden.

Hypothese 4: Bedrijven zullen verschillen qua uitbouw van het personeelsbeleid al naargelang hun personeelsbestand.

In het volgend conceptueel model wordt verduidelijkt om welke effecten het gaat.



Figuur 3.2 Conceptueel model: te onderzoeken effecten

Uit bovenstaand conceptueel model blijkt duidelijk welke relaties we willen onderzoeken in dit cahier. We vatten ze kort nog eens samen:

- HRM → prestatie (hypothese 3b);
- Pfeffer-bundels → prestatie (hypothese 1b);

- HRM → werknemersgedrag (hypothese 3a);
- Pfeffer-bundels → werknemersgedrag (hypothese 1a);
- Werknemersgedrag → performantie (hypothese 2);
- HRM (Pfeffer) → maatschappelijke effecten (hypothese 4).

In een volgende paragraaf gaan we dieper in op de relatie tussen HRM en performantie.

3. HRM en performantie

3.1 Performantie gemeten

Om goed presterende van minder goed presterende bedrijven te kunnen onderscheiden, hebben we een vrij complexe parameter geconstrueerd. Op basis van falingspredictiemodellen (Maes, Roodhooft & Sels, 2001) stellen we dat een goed presterend bedrijf een bedrijf is dat hoog scoort op vier parameters: liquiditeit, solvabiliteit, rendabiliteit en toegevoegde waarde. We hebben voor elk van deze parameters één performante financiële ratio geselecteerd. Met 'performant' bedoelen we dat de betreffende ratio een bijzonder goede indicator is van de gezondheidstoestand. Het gaat dan ook telkens om ratio's die ook gehanteerd worden als 'knipperlichten' in geval van een verslechterende gezondheidstoestand van het bedrijf. De duidelijkste symptomen van een ongezonde toestand van de onderneming zijn dan ook slechte scores op één of meerdere van deze financiële ratio's. In het cahier rond opleiding hebben we reeds uitgebreid aandacht besteed aan de betekenis van de gehanteerde ratio's. We geven in wat volgt bondig de betrokken parameters en de gehanteerde ratio's weer.

Voor verdere analyse hebben we twee groepen van bedrijven geconstrueerd: de 'performante bedrijven' versus de 'overige bedrijven' (referentiegroep). Daarbij hebben we ons gebaseerd op de gegevens uit de financiële jaarrekeningen (Bel-first), die na constructie van het databestand toegevoegd zijn. We hebben drie ratio's geselecteerd: het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde, de zelffinancieringsgraad en de netto rendabiliteit op eigen vermogen. De current ratio (als maatstaf voor de liquiditeit) werd niet betrokken in de categorisering, gezien de mediaan voor het hele bestand erg hoog ligt.

Om deze twee groepen te construeren hebben we zelf grenzen opgelegd. We zijn er vanuit gegaan dat, om als performant omschreven te worden, minstens op de parameter 'aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde' (85% of minder laten) sterk gescoord moet worden. Op de overige parameters zijn we toleranter. We stellen dat bedrijven performant zijn wanneer ze naast een goede score op de toegevoegde waarde ook de grenswaarde van de zelffinancieringsgraad (15% of meer) of de grenswaarde van de netto rendabiliteit op eigen vermogen (10% of meer) moeten halen. Uiteindelijk krijgen we dan volgend resultaat.

Tabel 3.1 Financiële ratio's (n=383)

	Liquiditeit	Rendabiliteit	Solvabiliteit	Toegevoegde waarde
	<i>Current ratio</i>	<i>NR/EV</i>	<i>ZFG</i>	<i>PK/TW</i>
Performante bedrijven (n=209)	1,655	25,923	22,657	62,259
Overige bedrijven (n=174)	1,246	-3,900	6,985	83,925
<i>Sign. (Indep. T-Test)</i>	<i>P<0,0001</i>	<i>P<0,0001</i>	<i>P<0,0001</i>	<i>P<0,0001</i>

Op basis van de Independent Samples T-test kan (voor de hand liggend) geconcludeerd worden dat de twee groepen op elk van de gehanteerde maatstaven statistisch betekenisvol verschillend scoren. Op deze wijze krijgen we twee omzeggens even grote groepen, 209 'performante bedrijven' en 174 bedrijven in de referentiecategorie. Op elk van de vier ratio's tekenen we grote verschillen op die bovendien significant zijn. Vooral op het vlak van rendabiliteit en solvabiliteit krijgen we nu twee groepen die zich duidelijk van mekaar distantiëren en waarbij de referentiegroep relatief magere scores laat optekenen. Ook op het aandeel van de personeelskosten in de toegevoegde waarde zijn de verschillen groot, al moet gezegd dat de gemiddelde score ook voor de referentiegroep nog steeds binnen acceptabele grenzen ligt. In wat volgt bekijken we de verdeling van deze twee groepen naar een aantal bedrijfskenmerken.

Tabel 3.2 Performante en overige bedrijven naar enkele bedrijfskenmerken, kolompercentages

	Overige bedrijven (n=174)	Performante bedrijven (n=209)	Sign.
Sector (n=383)			n.s.
Bouw	22,4	15,3	
Diensten	15,5	15,3	
Handel/horeca	26,4	25,8	
Industrie	29,9	30,6	
Vervoer	5,8	12,9	
	100,0	100,0	

Tabel 3.2 Performante en overige bedrijven naar enkele bedrijfskenmerken, kolompercentages. Vervolg

	Overige bedrijven (n=174)	Performante bedrijven (n=209)	Sign.
Grootte-leeftijdscategorie (n=383)			n.s.
Klein, jong	7,5	9,6	
Klein, midlife	7,5	7,7	
Klein oud	10,3	12,9	
Middel, jong	10,3	7,7	
Middel, midlife	11,5	12,0	
Middel, oud	15,5	23,4	
Groot, jong	7,5	2,9	
Groot, midlife	9,2	4,8	
Groot, oud	20,7	19,1	
	100,0	100,0	
Familiaal karakter (n=374)			n.s.
Familiebedrijf	35,2	34,8	
Niet-familiebedrijf	64,7	65,2	
	100,0	100,0	
Zelfstandigheid (n=383)			n.s.
Zelfstandig	70,1	65,1	
Niet-zelfstandig	29,9	34,9	
	100,0	100,0	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit tabel 3.2 blijkt dat beide groepen op vlak van bedrijfskenmerken als sector, grootte- en leeftijdsklasse, het familiaal karakter en de zelfstandigheid niet significant van elkaar verschillen. In tabel 3.3 gaan we dit eveneens na voor een aantal bijkomende kenmerken die op metrisch niveau gemeten werden. We voeren een variantieanalyse uit.

Tabel 3.3 Performante en overige bedrijven naar enkele bedrijfskenmerken, gemiddelde

	Overige bedrijven (n=174)	Performante bedrijven (n=209)	Sign.
Grootte (n=382)	45,6	38,5	*
Leeftijd (n=382)	16,7	21,9	*
Aandeel hooggeschoolden (n=320)	18,7	24,9	*
Aandeel arbeiders (n=367)	62,9	57,0	n.s.
Pfeffer-index (n=287)	9,4	10,3	*

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit tabel 3.3 blijkt dat de groep performante bedrijven significant kleiner is dan de overige (minder performante) bedrijven. Ook blijken de performante bedrijven significant ouder te zijn. Ook bezitten performante bedrijven significant meer hooggeschoolden dan minder performante bedrijven. Het aandeel arbeiders verschilt niet significant tussen beide groepen. Wat opvallend is en in wat volgt verder zal uitgediept worden, is dat performante bedrijven significant hoger scoren op de Pfeffer-index.

3.2 HRM en performantie

Via clusteranalyse hebben we drie groepen van bedrijven gecreëerd. Eén groep van bedrijven hoog scoorde op de Pfeffer-index, één groep die matig scoorde op deze index en één groep die laag scoorde op de Pfeffer-index. In de volgende tabel gaan we via een eenvoudige chikwadraattoets na of er tussen deze drie groepen van bedrijven een verband bestaat met de performantie van die bedrijven.

Tabel 3.4 HRM-clusters naar performantie (n=288)

	Performante	Niet-performante	Sign.
HRM-rijke bedrijven (n=31)	19 61,3%	12 38,7%	n.s. ¹
HRM-matige bedrijven (n=80)	49 61,3%	31 38,8%	
HRM-arme bedrijven (n=177)	84 47,5%	93 52,5%	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

¹ $\chi^2=5,2155$; $p=0,0737$; $df=2$

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat het verschil tussen de drie groepen van bedrijven net niet significant is. Het verschil zit niet tussen de HRM-matige en HRM-rijke bedrijven. Deze beide groepen bezitten procentueel gezien evenveel performante bedrijven. De HRM-arme groep daarentegen bezit procentueel minder performante bedrijven. Wanneer we de HRM-rijke en HRM-matige bedrijven samennemen krijgen we wel een significant effect. Dit wordt verduidelijkt in tabel 3.5.

Tabel 3.5 HRM-clusters naar performantie (n=288)

	Performante	Niet-performante	Sign.
HRM-rijke en matige bedrijven (n=111)	68 61,3%	43 38,7%	*1
HRM-arme bedrijven (n=177)	84 47,5%	93 52,5%	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

¹ $\chi^2=5.216$; $p=0.0224$; $df=1$

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat van de matig tot goed scorende HRM-bedrijven er 61,3% behoren tot de performante bedrijven. Bij de slecht scorende bedrijven is dit minder dan de helft (47,5%). De samenhang is significant op niveau 0,05.

In wat volgt diepen we deze relatie verder uit.

3.2.1 HRM → Performantie (hypothese 3b)

We starten met de analyse waar we de performantie opnemen als afhankelijke variabele en kijken of bedrijven die goed presteren op HRM een grotere kans hebben om tot de performante bedrijven te behoren. In de volgende logistische regressie gaan we dit na. We onderzoeken met andere woorden of een hoge score op de Pfeffer-index, de kans verhoogt om tot de groep van de performante bedrijven te horen. De volgende tabel geeft de resultaten van de schatting.

Tabel 3.6 De kans dat men tot de groep van de performante bedrijven behoort (logistische regressie, n=282)

R ² =0,103	Coëfficiënt (B) ¹	Odds ratio ²	t-waarde
Constante	-1,080		3,574
Aantal werknemers	-0,014	0,986	9,001**
Bouw ³	-0,380	0,684	1,069 ^{n.s.}
Diensten	-0,086	0,918	0,048 ^{n.s.}
Handel/horeca	-0,159	0,853	0,215 ^{n.s.}
Vervoer	1,397	4,043	7,383**
Familiebedrijf	0,150	1,162	0,266 ^{n.s.}
Leeftijd van het bedrijf	0,020	1,020	6,928**
Pfeffer-index	0,131	1,140	9,957**

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

¹ Een coëfficiënt met een positief teken duidt er op dat het hebben van dit kenmerk de kans verhoogt dat men tot de performante groep behoort.

² Een odds ratio groter dan 1 duidt op een positief verband, kleiner dan 1 op een negatief verband.

³ Bij de sector is industrie de referentiegroep.

Uit de logistische regressie kan afgeleid worden dat organisaties die hoog scoren op de Pfeffer-index een significant hogere kans vertonen om tot de performante bedrijven te behoren. Het gaat bovendien om een sterk effect (t -waarde=9,957).

Volgende tabel geeft informatie over de voorspellende waarde van het getoetste model. Meer bepaald wordt weergegeven hoe de voorspelde waarden zich verhouden tot de geobserveerde waarden.

Tabel 3.7 Classificatietabel (voorspelling is 'ja' als voorspelde kans $\geq 0,50$)

	Voorspeld		Totaal
	Neen	Ja	
Geobserveerd: neen	74	58	56,06%
Geobserveerd: ja	43	107	71,33%
Totaal	117	165	64,18%

Uit de tabel kan worden opgemaakt dat van de 150 bedrijven die wel performant zijn, er op basis van het model 107 juist worden geklasseerd. In totaal wordt 64,18% van de bedrijven juist geklasseerd.

Tot hiertoe hebben we gekeken naar de relatie waarbij de performantie als afhankelijke en de Pfeffer-index als onafhankelijke variabele werd opgenomen. We kunnen natuurlijk ook een analyse doen waarbij we de rollen omdraaien. Deze analyse zal echter dezelfde resultaten geven. Dat blijkt uit tabel 3.8.

Uit tabel 3.3 bleek dat beide groepen (de performante en de niet-performante bedrijven) significant van elkaar verschilden op vlak van HRM (de Pfeffer-index). Uit de bovenstaande tabel blijkt dat het positief verband tussen de performantie van bedrijven en het goed scoren op de Pfeffer-index uit tabel 3.3 blijft bestaan wanneer we controleren voor andere morfologische variabelen (sector, grootte, leeftijd en familiaal karakter). We hebben de analyse ook gedaan met de variabele 'zelfstandigheid' als bijkomende onafhankelijke variabele, maar ook dan blijft het verband bestaan. Wat we echter niet kunnen meten is in welke richting de causaliteit gaat (het verhaal van de kip of het ei).

Tabel 3.8 Regressieanalyse met de Pfeffer-index als afhankelijke variabele (n=282)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	10,141	0,000
Aantal werknemers	0,015*	0,132
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,703	-0,079
Diensten	1,292*	0,136
Handel/horeca	0,812	0,098
Vervoer	-1,288	-0,112
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-1,894****	-0,258
Leeftijd van het bedrijf	-0,020	-0,107
Performantie (niet-performant = 0; performant = 1)	1,226**	0,176
R-square	0,21	
Adjusted R-square	0,18	
F-value	8,88****	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

De vraag die we ons wel kunnen stellen is of performante bedrijven ook beter scoren op elk van de geconstrueerde bundels. Het is best mogelijk dat het verschil voornamelijk ligt bij één bundel bijvoorbeeld opleiding. In wat volgt gaan we dieper in op de relatie tussen afzonderlijke bundels van HRM en performantie.

3.2.2 Pfeffer-bundels → Performantie (hypothese 1b)

In de onderstaande analyses gaan voor elke geconstrueerde bundel na of bedrijven die meer performant zijn, ook hoger scoren op deze bundel. Alvorens van start te gaan met de vijf regressieanalyses bekijken we eerst beide groepen op de verschillende bundels.

Tabel 3.9 Performante en overige bedrijven naar de HRM-bundels, gemiddelde

	Overige bedrijven (n=174)	Performante bedrijven (n=209)	Sign.
Bundel 'loopbaanmanagement' (n=387)	2,15	2,31	n.s.
Bundel 'strategisch opleidingsbeleid' (n=414)	0,51	0,75	**
Bundel 'financiële participatie' (n=403)	0,68	0,91	*
Bundel 'nieuwe arbeidsorganisatie' (n=406)	1,70	1,74	n.s.
Bundel 'formalisatie' (n=384)	1,00	1,16	*

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit tabel 3.9 blijkt dat performante bedrijven significant beter scoren op de bundels in verband met opleiding, financiële participatie en formalisatie. De sterkste samenhang kunnen we vaststellen met de bundel strategisch opleidingsbeleid. Ook uit het cahier 4 rond opleiding en ontwikkeling kwam naar voor dat performante bedrijven meer in opleiding voorzagen. Zo bleek dat van de performante bedrijven er 68,1% in opleiding voorzagen in 1999 tegenover 58,4% van de niet-performante bedrijven ($\chi^2=3,8612$; Cramers $V=0,1008$; $p=0,0494$).

In de volgende analyses gaan we nog een stap verder en kijken we of deze gerapporteerde samenhangen blijven bestaan onder controle van de traditionele bedrijfskenmerken. We voeren daartoe vijf regressieanalyses uit. We nemen de verschillende bundels niet samen op in één analyse aangezien deze bundels elk sterk tot zeer sterk met elkaar correleren (zie tabel 3.10).

We starten de analyses met de bundel 'loopbaanmanagement'. We nemen deze variabele op als afhankelijke variabele. We richten ons bij de resultaten vooral op de variabele performantie.

Tabel 3.10 Regressieanalyse met de bundel 'loopbaanmanagement' als afhankelijke variabele (n=345)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	2,914	0,000
Aantal werknemers	-0,001	-0,017
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,458*	-0,146
Diensten	0,526**	0,154
Handel/horeca	0,067	0,023
Vervoer	-0,504*	-0,116
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-0,383**	-0,146
Leeftijd van het bedrijf	-0,007	-0,101
Performantie (niet-performant = 0; performant = 1)	0,163	0,065
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-0,466**	-0,174
R-square	0,18	
Adjusted R-square	0,16	
F-value	8,19****	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit de bovenstaande regressieanalyse blijkt dat performante bedrijven niet beter of slechter scoren dan niet performante bedrijven op deze bundel en dit onder controle van de andere variabelen. Dit was ook te verwachten op basis van tabel 3.9 (geen significant effect). Verder kunnen we vaststellen dat de bouwsector en de vervoersector het op vlak van deze bundel significant slechter doen dan de industrie (de referentiesector). De dienstensector scoort significant beter dan de industrie op het vlak van loopbaanmanagement. Ook hier scoren familiale bedrijven significant slechter dan niet-familiale bedrijven. De zelfstandige bedrijven scoren hier significant slechter dan de niet-zelfstandige bedrijven. De ondernemingen die deel uitmaken van een groter geheel hebben blijkbaar meer middelen om een loopbaanmanagement uit te bouwen.

In de volgende tabel staat de regressieanalyse met als afhankelijke variabele de bundel 'strategisch opleidingsbeleid'.

Tabel 3.11 Regressieanalyse met de bundel 'strategisch opleidingsbeleid' als afhankelijke variabele (n=371)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	0,762	0,000
Aantal werknemers	0,004**	0,157
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,052	-0,026
Diensten	0,190	0,089
Handel/horeca	0,039	0,022
Vervoer	-0,028	-0,011
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-0,318****	-0,196
Leeftijd van het bedrijf	-0,000	-0,001
Performantie (niet-performant = 0; performant = 1)	0,256***	0,165
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-0,359****	-0,219
R-square	0,21	
Adjusted R-square	0,20	
F-value	10,99****	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit de bovenstaande regressieanalyse blijkt dat performante bedrijven significant beter scoren dan niet performante bedrijven op deze bundel en dit onder controle van de andere variabelen. Verder kunnen we vaststellen dat de grote bedrijven significant beter scoren dan de kleinere bedrijven, maar ook uit het cahier 4 rond opleiding en ontwikkeling bleek al dat grote bedrijven meer in opleiding voorzagen. Daarnaast blijkt dat ondernemingen die deel uitmaken van een groter geheel beter scoren op de bundel 'strategisch opleidingsbeleid'. Dit bleek ook al uit het cahier 4 rond opleiding en ontwikkeling. Ongeveer 80,3% van de niet-zelfstandige ondernemingen voorzagen in 1999 in opleiding tegenover slechts 54,6% van de zelfstandige ondernemingen ($\chi^2=26,4699$; $df=1$; $p \leq 0,0001$). Ook hier scoren familiale bedrijven significant slechter dan niet-familiale bedrijven.

De derde bundel is de bundel 'financiële participatie'. Uit tabel 3.9 bleek dat performante bedrijven significant verschilden van niet-performante bedrijven. In de volgende regressieanalyse gaan we na of het verband blijft bestaan onder controle van de andere variabelen.

Tabel 3.12 Regressieanalyse met de bundel 'financiële participatie' als afhankelijke variabele (n=362)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	1,125	0,000
Aantal werknemers	0,000	0,002
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	0,003	0,001
Diensten	0,100	0,039
Handel/horeca	0,091	0,043
Vervoer	-0,087	-0,028
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-0,302**	-0,158
Leeftijd van het bedrijf	-0,000	-0,005
Performantie (niet-performant = 0; performant = 1)	0,240*	0,131
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-0,415*****	-0,214
R-square	0,12	
Adjusted R-square	0,10	
F-value	5,41****	

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Uit de bovenstaande regressieanalyse blijkt dat performante bedrijven significant beter scoren dan niet performante bedrijven op deze bundel en dit onder controle van de andere variabelen. Ook hier scoren familiale bedrijven significant slechter dan niet-familiale bedrijven. Daarnaast blijkt dat bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel beter scoren op de bundel 'financiële participatie'.

De voorlaatste bundel is de bundel 'nieuwe arbeidsorganisatie'. De volgende tabel geeft de regressieanalyse weer.

Tabel 3.13 Regressieanalyse met de bundel 'nieuwe arbeidsorganisatie' als afhankelijke variabele (n=363)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	1,804	0,000
Aantal werknemers	-0,002**	-0,169
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	0,069	0,075
Diensten	0,207***	0,207
Handel/horeca	0,063	0,076
Vervoer	0,125	0,102
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-0,083*	-0,109
Leeftijd van het bedrijf	-0,001	-0,028
Performantie (niet-performant = 0; performant = 1)	0,027	0,038
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-0,033	-0,043
R-square	0,08	
Adjusted R-square	0,06	
F-value	3,60***	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit de bovenstaande regressieanalyse blijkt dat performante bedrijven niet significant beter scoren dan niet-performante bedrijven op deze bundel en dit onder controle van de andere variabelen. Verder kunnen we vaststellen dat de grote bedrijven significant slechter scoren dan kleinere bedrijven. Daarnaast blijkt dat de dienstensector op vlak van deze bundel significant beter te scoren dan de referentiesector (de industrie). Ook hier scoren familiale bedrijven significant slechter dan niet-familiale bedrijven.

De laatste bundel is de bundel die betrekking had op de 'formalisatie'. Uit tabel 3.9 konden we een significant effect waarnemen. In de volgende regressieanalyse gaan we na of het effect blijft bestaan onder controle van de andere variabelen.

Tabel 3.14 Regressieanalyse met de bundel 'formalisatie' als afhankelijke variabele (n=343)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	1,221	0,000
Aantal werknemers	0,004**	0,159
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,064	-0,029
Diensten	0,225	0,098
Handel/horeca	-0,003	-0,002
Vervoer	-0,385*	-0,134
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-0,280**	-0,157
Leeftijd van het bedrijf	-0,000	-0,011
Performantie (niet-performant = 0; performant = 1)	0,193*	0,113
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-0,316**	0,174
R-square	0,17	
Adjusted R-square	0,15	
F-value	7,67****	

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Uit de bovenstaande regressieanalyse blijkt dat performante bedrijven significant beter scoren dan niet-performante bedrijven op deze bundel en dit onder controle van de andere variabelen. Verder kunnen we vaststellen dat de grote bedrijven significant beter scoren dan kleinere bedrijven. De vervoersector scoort significant slechter dan de industrie. Ook hier scoren familiale bedrijven significant slechter dan niet-familiale bedrijven. Ook scoren bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel duidelijk beter op deze bundel (ze formaliseren hun personeelsbeleid meer) dan zelfstandige ondernemingen.

Naast het blijven bestaan van al de effecten van de performantie op de bundels is het opvallend dat de bedrijven die deel uitmaken van een grotere groep op elk van de HRM-bundels, met uitzondering van de bundel 'nieuwe arbeidsorganisatie' beter scoren. Dit blijkt ook uit de eenvoudige variantieanalyse. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 3.15 Zelfstandige en niet-zelfstandige bedrijven naar de HRM-bundels, gemiddelde

	Zelfstandige bedrijven (n=260)	Niet-zelfstan- dige bedrijven (n=127)	Sign.
Bundel 'loopbaanmanagement' (n=387)	2,04	2,74	****
Bundel 'strategisch opleidingsbeleid' (n=414)	0,45	1,00	****
Bundel 'financiële participatie' (n=403)	0,63	1,15	****
Bundel 'nieuwe arbeidsorganisatie' (n=406)	1,71	1,76	n.s.
Bundel 'formalisatie' (n=384)	0,94	1,47	****

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$; **** $p \leq 0.0001$

In wat volgt gaan we dieper in op de arbeidsmarkteffecten. We onderzoeken de relatie tussen investeren in HRM (en dus goed scoren op de Pfeffer-index) en tewerkstellingsgroei of -afname en de kenmerken van het personeelsbestand.

4. HRM en arbeidsmarkteffecten (hypothese 4)

Tabel 3.16 HRM-typologie naar arbeidsmarkteffecten, gemiddelde

	HRM-arme bedrijven (n=188)	HRM- matige bedrijven (n=89)	HRM-rijke bedrijven (n=38)	Sign.
Aandeel arbeiders	69,1	47,0	42,4	****
Aandeel kaderleden	5,6	9,3	8,1	**
Aandeel laaggeschoolden	42,3	28,8	25,4	**
Aandeel hooggeschoolden	15,0	34,8	44,7	****
Aandeel jongeren (werknemers van jonger dan 25 jaar)	16,7	18,6	18,5	n.s.
Aandeel ouderen (werknemers van 45 jaar en ouder)	21,2	15,9	15,5	*
Aandeel werknemers minder dan 2 jaar in dienst	26,6	30,6	40,8	*
Aandeel werknemers 11 jaar of langer in dienst	24,2	17,6	15,5	*
Aandeel deeltijdsen	9,4	9,8	4,8	n.s.
Aandeel bepaalde duur	4,1	5,5	6,6	n.s.
Aandeel vrouwen	24,4	30,0	24,3	n.s.
Groei (instroomaandeel-uitstroomaandeel)	1,8	3,9	10,3	*
Aandeel uitzenduren/jaar	37,9	43,1	102,5	*

* $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$; **** $p \leq 0.0001$

In tabel 3.16 gaan we na of er verschillen zijn wat betreft het personeelsbestand tussen de verschillende soorten HRM-bedrijven. Daarnaast kijken we ook naar een parameter die een indicatie geeft van de groei (instroomaandeel min uitstroomaandeel) en het aandeel uitzenduren per jaar.

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat HRM-rijke bedrijven een kleiner aandeel arbeiders en een groter aandeel hooggeschoolden hebben. Ook blijken deze HRM-rijke bedrijven een significant lager aandeel ouderen te hebben. Verder hebben deze bedrijven een hoger aandeel werknemers die minder dan twee jaar in dienst zijn. Daarnaast blijken HRM-rijke bedrijven een grotere instroom te hebben dan hun uitstroom. Dit is ook het geval bij de HRM-arme bedrijven maar hier ligt het gemiddelde veel lager, wat betekent dat ze wat betreft de tewerkstelling in veel mindere mate groeien. Tot slot maken HRM-rijke bedrijven in veel meerdere mate gebruik van uitzendkrachten. In de volgende correlatiematrix zetten we alles nog eens op een rijtje. Het zijn de schuingedrukte samenhangen die we verder onderzoeken.

Tabel 3.17 Arbeidsmarkteffecten. Correlatiematrix op basis van Pearson Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Pfeiffer-index	1,000									
2. Aandeel arbeiders	-0,384****	1,000								
3. Aandeel hoogeschoolden	0,409****	-0,702****	1,000							
4. Aandeel ouderen (≥45 jaar)	-0,163**	0,050	-0,134*	1,000						
5. Aandeel werknemers minder dan 2 jaar in dienst	0,227****	-0,071	0,144**	-0,284****	1,000					
6. Aandeel deeltijdsen	-0,036	-0,025	-0,099	-0,061	0,146**	1,000				
7. Aandeel contacten van bepaalde duur	0,071	-0,038	0,069	-0,121*	0,050	0,126*	1,000			
8. Aandeel vrouwen	0,011	-0,282****	0,101*	-0,005	0,076	0,458****	0,097	1,000		
9. Groei (aandeel instroom min aantel uitstroom) ¹	0,160**	-0,059	0,131*	-0,122*	0,263****	-0,095	-0,034	-0,102*	1,000	
10. Aandeel uitzenduren/jaar	0,127*	0,072	-0,053	-0,077	-0,002	-0,064	-0,024	-0,021	0,044	1,000

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

¹ In cahier 3 (van werving tot ontslag: het verhaal van personeelsstromen binnen KMO) hebben we op basis van deze variabele een typologie ontwikkeld. We maakten een onderscheid naargelang vier types (groei-statisch-turbulent en krimp).

Om na te gaan of de gerapporteerde samenhangen blijven bestaan als we ze in één analyse samenbrengen, hebben we een aantal regressieanalyses uitgevoerd.

Deze analyses zijn nodig omdat uit eenvoudige variantieanalyses bleek dat de verschillende kenmerken uit tabel 3.17 verschilden naar bijvoorbeeld (om er maar twee te noemen) de sector en het familiaal karakter. Zo bleek het aandeel arbeiders in familiale KMO's significant hoger te liggen dan in niet-familiale bedrijven (respectievelijk 43,0% t.o.v. 68,3%; $F=52,43$; $p<0,0001$). Ook bleek het aandeel hooggeschoolden in familiale KMO's significant lager te liggen dan in niet-familiale bedrijven (respectievelijk 15,1% t.o.v. 37,7%; $F=52,68$; $p<0,0001$). Het aandeel arbeiders verschildte ook naargelang de sector (industrie: 72,0%, bouw: 84,6%, diensten: 32,8%, handel/horeca: 40,6%, vervoer: 67,3%; $F=41,41$; $p<0,0001$). Dit gold eveneens voor het aandeel hooggeschoolden (industrie: 15,6%, bouw: 8,6%, diensten: 53,0%, handel/horeca: 26,9%, vervoer: 13,5%; $F=28,27$; $p<0,0001$). Ook voor de andere variabelen waren er verschillen. Het is dus belangrijk om te controleren voor variabelen als sector, grootte, leeftijd en familiaal karakter.

In de volgende tabel staan de resultaten van de regressieanalyse. De variabele aandeel hooggeschoolden en de variabele aandeel arbeiders correleren zeer sterk (-0,702, tabel 3.17). Omwille van die sterke samenhang nemen we ze niet samen op in de regressie maar bouwen we twee modellen op.

Uit onderstaande tabel blijkt dat er een zeer sterk effect uitgaat van het aandeel arbeiders. Bedrijven met een hoog aandeel arbeiders scoren significant slechter op de Pfeffer-index. Hoe hoger het aandeel arbeiders, hoe minder men investeert in HRM en dit onder controle van de andere bedrijfskenmerken. Ook de samenhang tussen het aandeel werknemers die minder dan 2 jaar in dienst zijn en de Pfeffer-index blijft bestaan onder controle van de andere variabelen. De andere samenhangen zijn reeds uitvoerig besproken in vorige tabellen.

In de volgende regressieanalyse gaan we de relatie na tussen het aandeel hooggeschoolden en het scoren op de Pfeffer-index.

Tabel 3.18 Regressieanalyse met de Pfeffer-index als afhankelijke variabele (n=275)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	13,341	0,000
Aantal werknemers	0,010	0,106
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,614	-0,066
Diensten	-0,438	-0,045
Handel/horeca	-0,720	-0,088
Vervoer	-0,865	-0,081
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-1,002*	-0,137
Leeftijd van het bedrijf	-0,004	-0,020
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-1,744****	-0,238
Aandeel arbeiders	-0,028****	-0,275
Aandeel ouderen (≥45 jaar)	-0,022	-0,095
Aandeel werknemers minder dan 2 jaar in dienst	0,020*	0,147
R-square	0,31	
Adjusted R-square	0,28	
F-value	10,92****	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit bovenstaande tabel blijkt dat ook hier een zeer sterk effect uitgaat van het aandeel hooggeschoolden. Bedrijven met een hoog aandeel hooggeschoolden scoren significant beter op de Pfeffer-index. Hoe hoger het aandeel hooggeschoolden, hoe meer men investeert in HRM en dit onder controle van de andere bedrijfskenmerken. Ook de samenhang tussen het aandeel werknemers die minder dan twee jaar zijn in dienst en de Pfeffer-index blijft bestaan onder controle van de andere variabelen. De andere samenhangen zijn reeds uitvoerig besproken in vorige tabellen.

Uit de regressieanalyses blijkt dat de negatieve relatie tussen de Pfeffer-index en het aandeel arbeiders blijft bestaan wanneer er gecontroleerd wordt voor andere variabelen. Ook de (sterk) positieve relatie met het aandeel hooggeschoolden en het aandeel werknemers met minder dan twee jaar in dienst blijven behouden.

De overige variabelen (zoals het aandeel uitzenduren, de groei, ...) bleken na controle geen effect meer te hebben. Zo bleken groei-bedrijven niet significant beter te scoren op de Pfeffer-index dan de referentiegroep (de statische bedrijven). Deze regressies hebben we dan ook niet gerapporteerd.

Tabel 3.19 Regressieanalyse met de Pfeffer-index als afhankelijke variabele (n=343)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	11,059	0,000
Aantal werknemers	0,007	0,074
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,777	-0,086
Diensten	-0,910	-0,097
Handel/horeca	-0,613	-0,075
Vervoer	-0,575	-0,054
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-0,986*	-0,135
Leeftijd van het bedrijf	0,006	0,029
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-1,846****	-0,256
Aandeel hooggeschoolden	0,036****	0,323
Aandeel ouderen (≥45 jaar)	-0,023	-0,103
Aandeel werknemers minder dan 2 jaar in dienst	0,016*	0,122
R-square	0,33	
Adjusted R-square	0,30	
F-value	10,85****	

* p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Om de relatie na te gaan tussen de verschillende bundels van HRM en de arbeidsmarkteffecten hebben we volgende correlatiematrix ontworpen. Uit deze correlaties blijkt vooreerst dat een hoog aandeel arbeiders met elk van deze bundels negatief correleert. Een hoog aandeel hooggeschoolden en een hoog aandeel werknemers minder dan twee jaar in dienst correleert positief met elk van deze bundels. Een hoog aandeel ouderen correleert negatief met het voorzien van loopbaanmanagement. Wat opvalt is dat het hebben van groei positief correleert met het uitbouwen van een strategisch opleidingsbeleid. In de volgende tabel staan deze en nog andere vaststellingen. Deze effecten van het aandeel arbeiders en het aandeel hooggeschoolden bleven bestaan wanneer er gecontroleerd werd voor de andere bedrijfskenmerken. Bedrijven met een hoog aandeel hooggeschoolden scoren niet allen goed op de Pfeffer-index in het algemeen maar scoren op elke bundel van HRM significant beter dan bedrijven met een laag aandeel hooggeschoolden. Het omgekeerde vonden we bij het aandeel arbeiders. We gaan hier voorlopig niet verder op in.

Tabel 3.20 Arbeidsmarkteffecten. Correlatiematrix op basis van Pearson Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Bundel 'loopbaanmanagement'	1,000													
2. Bundel 'strategisch opleidingsbeleid'	0,431***	1,000												
3. Bundel 'nieuwe arbeidsorganisatie'	0,257***	0,124*	1,000											
4. Bundel 'formatie'	0,521***	0,513***	0,072	1,000										
5. Bundel 'financiële participatie'	0,343***	0,260***	0,174***	0,246***	1,000									
6. Aandeel arbeiders	-0,303***	-0,218***	-0,247***	-0,217***	-0,285***	1,000								
7. Aandeel hoog- en geschoolden	0,365***	0,346***	0,298***	0,285***	0,223***	-0,702***	1,000							
8. Aandeel ouderen (≥45 jaar)	-0,164**	-0,023	-0,138**	-0,080	-0,117*	0,050	-0,134*	1,000						
9. Aandeel werknemers minder dan 2 jaar in dienst	0,243***	0,156**	0,103*	0,118*	0,146**	-0,071	0,144**	-0,284***	1,000					
10. Aandeel deeltijdsen	-0,023	-0,039	-0,165**	-0,037	0,042	-0,025	-0,099	-0,061	0,146**	1,000				
11. Aandeel contacten van bepaalde duur	0,084	-0,017	0,028	0,028	-0,025	-0,038	0,069	-0,121*	0,050	0,126*	1,000			
12. Aandeel vrouwen	0,063	0,021	-0,199***	0,015	0,056	-0,282***	0,101*	-0,005	0,076	0,458***	0,097	1,000		

Tabel 3.20 Arbeidsmarkteffecten. Correlatiematrix op basis van Pearson Correlation. Vervolg

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
13. Groei (aandeel instroom min aandeel uitstroom)	0,068	0,119*	0,056	0,104*	0,042	-0,059	0,134*	-0,122*	0,263****	-0,095	-0,034	-0,102*	1,000	
14. Aandeel uitzenduren/jaar	0,063	0,121*	-0,055	0,123*	0,031	0,072	-0,053	-0,077	-0,002	-0,064	-0,024	-0,021	0,044	1,000

*p≤0,05; ** p≤0,01; *** p≤0,001; **** p≤0,0001

Ter afronding kunnen we concluderen dat uit onze analyses blijkt dat het personeelsbestand verschilt tussen de drie soorten HRM-bedrijven. Bedrijven met een hoog aandeel hooggeschoolden scoren beter op de HRM-index. Het lijkt er dus op dat goede HRM-praktijken voornamelijk wordt toegepast in bedrijven waar er een hoog aandeel hooggeschoolden aanwezig is. Ook voor andere personeelskenmerken geldt dit. In bedrijven met een hoog aandeel arbeiders lijken de bedrijfsleiders in veel mindere mate HRM-praktijken toe te passen. De HRM-benadering zou zich ook binnen KMO's moeten richten naar laaggeschoolden en arbeiders, en misschien wel in de eerste plaats naar deze categorieën. Enerzijds omdat ze er het meest nood aan hebben dat er een effectief HRM-beleid wordt gevoerd. Zowel de organisatie als het personeel hebben er baat bij. Anderzijds omdat zij de 'resources' zijn van de onderneming.

In de volgende paragraaf gaan we dieper in op het effect van HRM op de gedragseffecten van het personeel (zoals bv. verzuim).

5. Gedragseffecten

5.1 Gedragseffecten en HRM (hypothese 1a en 3a)

In deze paragraaf gaan we dieper in op de gedragseffecten zoals verzuim, verloop en de loyaliteit van de werknemers. In de onderstaande tabel kijken we naar de verdeling van deze variabelen over de verschillende soorten HRM-bedrijven.

Tabel 3.21 HRM-typologie naar gedragseffecten, gemiddelde

	HRM-arme bedrijven (n=188)	HRM- matige bedrijven (n=89)	HRM-rijke bedrijven (n=38)	Sign.
Aandeel instroom	18,5	19,4	24,2	n.s.
Aandeel uitstroom	16,4	15,5	10,3	n.s.
Aandeel vrijwillige uitstroom	9,6	10,7	6,2	n.s.
Aandeel gedwongen uitstroom	6,9	4,8	4,1	n.s.
Verzuim %	4,6	4,1	3,9	n.s.
Aandeel werknemers minder dan 6 jaar in dienst	52,2	61,8	69,3	**
Aandeel werknemers 6 jaar of meer in dienst	47,7	38,2	27,5	***

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat het aantal jaren dienstverband verschilt naar gelang het soort HRM-bedrijf. Zo blijken HRM-rijke bedrijven een significant gro-

ter aandeel werknemers met een mindere staat van dienst te hebben. Om dit effect uit te zuiveren hebben we een regressieanalyse uitgevoerd.

Tabel 3.22 Regressieanalyse met de Pfeffer-index als afhankelijke variabele (n=246)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	10,775	0,000
Aantal werknemers	0,007	0,072
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,674	-0,073
Diensten	0,441	0,047
Handel/horeca	0,302	0,037
Vervoer	-0,741	-0,072
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	-1,497***	-0,207
Leeftijd van het bedrijf	-0,001	-0,006
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-2,005****	-0,280
Aandeel werknemers minder dan 6 jaar in dienst	0,021*	0,180
Aandeel jongeren (<25 jaar)	0,007	0,036
Groeibedrijven (instroomaandeel-uitstroomaandeel)	0,013	0,059
R-square	0,27	
Adjusted R-square	0,24	
F-value	8,00****	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat bedrijven die een hoger aandeel werknemers hebben die minder dan zes jaar in dienst zijn significant beter presteren op de Pfeffer-index dan bedrijven waar dit aandeel veel lager ligt. Het effect blijft dus bestaan als we controleren voor bedrijfskenmerken (zoals bv. de leeftijd van het bedrijf), voor groei van het tewerkstellingsaandeel en het aandeel jongeren. Bedrijven met een erg jong (in de zin van aantal jaren dienstverband) presteren op het vlak van HRM beter. Dit effect is opvallend aangezien we er vanuit gingen dat bedrijven waar werknemers loyaler zijn (en dus langer in dienst blijven) beter zouden scoren op de Pfeffer-index. We krijgen hier een omgekeerd effect. Misschien kan men de 'de loyaliteit van werknemers' misschien beter bevragen aan de hand van een werknemersenquête in plaats van een werkgeversenquête.

Wanneer we dezelfde analyses uitvoerden maar dan met de afhankelijke variabele telkens één bundel (vijf analyses) in plaats van de Pfeffer-index bleef het effect enkel bestaan voor de bundel 'loopbaanmanagement' en de bundel 'financiële participatie'. Het lijkt er dus op dat bedrijven met een hoog aandeel werknemers die minder dan zes jaar in dienst zijn, meer investeren in loopbaanmanagement en hen ook meer mogelijkheid geven om financieel te participeren in het bedrijf.

In deze paragraaf zijn we dieper ingegaan op de gedragseffecten en HRM. In wat volgt gaan we dieper in op de relatie tussen deze gedragseffecten en de performantie van de bedrijven. We stellen ons vragen als zouden performante bedrijven een lager verzuimpercentage hebben en zouden performante bedrijven een lagere vrijwillige uitstroom kennen?

5.2 Gedragseffecten en performantie (hypothese 2)

Tabel 3.23 Performante en overige bedrijven naar gedragseffecten, gemiddelde

	Overige bedrijven (n=174)	Performante bedrijven (n=209)	Sign.
Aandeel instroom	19,5	19,6	n.s.
Aandeel uitstroom	17,0	14,2	n.s.
Aandeel vrijwillige uitstroom	10,5	9,0	n.s.
Aandeel gedwongen uitstroom	6,5	5,2	n.s.
Verzuim %	4,6	3,8	*
Aandeel werknemers minder dan 6 jaar in dienst	56,9	56,2	n.s.
Overleg ¹	0,69	0,71	n.s.
Inspreek ²	0,71	0,73	n.s.

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

¹ Voor de inhoud van deze schalen verwijzen we naar tabel 2.2: meting van HRM: 'good practices' en operationalisering.

² Voor de inhoud van deze schalen verwijzen we naar tabel 2.2: meting van HRM: 'good practices' en operationalisering.

Uit tabel 3.23 blijkt dat bedrijven die financieel beter presteren een significant lager verzuimpercentage hebben. We definiëren het verzuimpercentage in de vragenlijst als volgt: met werkverzuim bedoelen we 'de arbeidsdagen die verloren gaan wegens ziekte of ongewettigde afwezigheden'. We berekenen het werkverzuimpercentage als volgt: (aantal verzuimde kalenderdagen in 1999)/(aantal te werken kalenderdagen in 1999) x 100. In wat volgt diepen we deze relatie dieper uit.

Uit bijkomende analyses bleek bijvoorbeeld dat het verzuimpercentage bij de grote (50-99 werknemers) en de middelgrote (20-49 werknemers) bedrijven significant hoger lag dan bij de kleinste (10-19 werknemers) ondernemingen (respectievelijk 4,6% en 4,7% t.o.v. 3,6%). Naar sector waren er geen significante verschillen. Wel

kon men vaststellen dat het aandeel arbeiders (positief) correleerde met het verzuimpercentage ($r=0,12$ $p=0,409$). Omwille van deze samenhangen stopten we al deze variabelen samen in de analyse om zo het effect van de performantie uit te zuiveren. De volgende tabel geeft meer details.

Tabel 3.24 Regressieanalyse met verzuimpercentage als afhankelijke variabele (n=223)

	Niet gestandaardiseerd	Gestandaardiseerd
Intercept	4,760	0,000
Aantal werknemers	0,014	0,127
Sector (industrie = ref. categorie)		
Bouw	-0,645	-0,075
Diensten	-1,035	-0,111
Handel/horeca	-0,838	-0,107
Vervoer	0,110	0,011
Familiaal karakter (niet-familiebedrijf = 0; familiebedrijf = 1)	0,518	0,074
Leeftijd van het bedrijf	-0,006	-0,035
Zelfstandigheid (niet-zelfstandig = 0; zelfstandig = 1)	-0,482	-0,068
Performantie (niet-performant = 0; performant = 1)	-0,869*	-0,129
Pfeffer-index	-0,083	-0,084
Aandeel arbeiders	0,012	0,120
R-square	0,11	
Adjusted R-square	0,07	
F-value	2,42**	

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$; **** $p \leq 0,0001$

Uit tabel 3.24 blijkt dat het effect blijft bestaan onder controle van een reeks andere bedrijfskenmerken. Bedrijven die beter financieel scoren hebben blijkbaar een lager verzuimpercentage.

HOOFDSTUK 4

HOE ZIEN BEDRIJVEN HUN PERSONEELSBELEID?

Om af te sluiten zouden we graag even stilstaan bij een aantal uitspraken van de bedrijfsleiders. Deze uitspraken handelen over het feit of het personeelsbeleid (of de onderdelen ervan) dat ze voeren voor verbetering vatbaar is. Vijf stellingen peilen naar de nood tot verbeteren van het personeelsbeleid. De onderstaande tabel geeft de verdeling over de vijf uitspraken.

Tabel 4.1 Uitspraken i.v.m. nood aan verbetering van personeelsbeleid

Uitspraken (gemiddelde)	Houding				
	Helemaal oneens	Eerder oneens	Noch eens, noch oneens	Eerder eens	Helemaal eens
1. Het wervings- en selectiebeleid is voor verbetering vatbaar (n=410; gem.=3,45)	2,2	7,1	41,7	42,0	7,1
2. Personeelsbeleid is in dit bedrijf overbodig (n=400; gem.=1,55)	66,5	20,8	6,5	3,8	2,5
3. Op vlak van personeelsbeleid is dit bedrijf voor verbetering vatbaar (n=402; gem.=3,41)	3,2	15,9	26,6	44,8	9,5
4. In dit bedrijf ontbreekt de tijd voor het voeren van een uitgebreid personeelsbeleid (n=401; gem.=2,96)	11,7	27,7	21,5	30,9	8,2
5. Op vlak van personeelsbeleid is er behoefte aan extern advies (n=400; gem.=2,79)	16,5	25,8	25,0	27,8	5,0
6. Dit bedrijf besteedt voldoende aandacht aan personeelsbeleid (n=405; gem.=3,61)	1,2	11,9	26,2	45,7	15,1

Ongeveer de helft (49,1%) van de bedrijfsleiders is van oordeel dat het wervings- en selectiebeleid voor verbetering vatbaar is. In slechts 9,3% van de bedrijven is dit volgens de bedrijfsleiders helemaal niet het geval.

Het overgrote deel van de bedrijfsleiders (87,3%) is van mening dat personeelsbeleid helemaal niet overbodig is. Bedrijfsleiders blijken blijkaar te erkennen dat een personeelsbeleid nodig is. Slechts 6,3% van de bedrijfsleiders is van oordeel dat personeelsbeleid in hun bedrijf overbodig is.

Iets meer dan de helft (54,3%) van de bedrijfsleiders is van oordeel dat het personeelsbeleid dat ze voeren voor verbetering vatbaar is. Ongeveer één op vijf bedrijfsleiders (19,1%) is echter van oordeel dat hun personeelsbeleid goed is zoals het is en niet voor verbetering vatbaar is.

In bijna vier op tien (39,4%) ontbreekt het de tijd volgens de bedrijfsleiders om een uitgebreid personeelsbeleid uit te bouwen. Aan de andere kant blijkt dit bij eveneens ongeveer vier op tien (39,1%) KMO's niet zo te zijn. De meningen liggen op deze vraag dus verdeeld.

Bij ongeveer één op drie KMO's (32,8%) is er op het vlak van personeelsbeleid nood aan extern advies. Bij meer dan vier op tien KMO's (42,3%) lijkt dit niet het geval te zijn.

Het merendeel (60,8%) van de bedrijfsleiders is van oordeel dat men in hun bedrijf voldoende aandacht besteedt aan personeelsbeleid. Bij ongeveer één op tien KMO's besteedt men volgens de bedrijfsleiders niet genoeg aandacht aan personeelsbeleid.

Tabel 4.2 Resultaten factoranalyse, items betrekking tot nood aan verbetering personeelsbeleid (n=389)¹

	Factorlading ²
1. Het wervings- en selectiebeleid is voor verbetering vatbaar	0,60
2. Op vlak van personeelsbeleid is dit bedrijf voor verbetering vatbaar	0,79
3. In dit bedrijf ontbreekt de tijd voor het voeren van een uitgebreid personeelsbeleid	0,71
4. Op vlak van personeelsbeleid is er behoefte aan extern advies	0,64
5. Dit bedrijf besteedt voldoende aandacht aan personeelsbeleid	-0,66
Reliability analysis (Cronbachs alpha)	0,70

¹ Eén item, namelijk *Personeelsbeleid is in dit bedrijf overbodig*, werd na de factoranalyse eruit gehaald zodanig dat de Cronbachs alpha gevoelig steeg.

² De vijfpuntenschaal werd omgevormd tot een tienpuntenschaal. Hiervoor hebben we steeds somscores gebruikt op een schaal van 0 tot 10, waarbij 10 de meest positieve of instemmende score aanduidt. Om dit te bekomen werd volgende formule gehanteerd, voor een schaal met n-items en m-antwoordcategorieën van positief naar negatief: somscore = (((som van de scores op de items)/n)-1)*(10/(m-1)).

Deze uitspraken over personeelsbeleid werden via factoranalyse omgevormd tot een schaal.

Deze schaal meet de nood aan verbetering van het personeelsbeleid. Deze factor is het resultaat van een factoranalyse (varimax method) op basis van de in volgende tabel opgenomen items.

De uitspraken laden alle vijf sterk tot zeer sterk op één en dezelfde factor. Dit blijkt uit de factorlading. Het gaat hier om vijf uitspraken in verband de nood aan verbetering van personeelsbeleid. De tienpuntenschaal die op die basis geconstrueerd werd, is betrouwbaar (Cronbachs $\alpha=0,70$). Deze tienpuntenschaal laat toe om nood aan verbetering op vlak van personeelsbeleid in één score weer te geven. Een hoge score op deze schaal wijst erop dat men kan spreken van een grote nood aan verbetering van personeelsbeleid. De gemiddelde score op deze tienpuntenschaal is 5,0 (s.d. 1,72), wat er op wijst dat de nood aan de verbetering op vlak van personeelsbeleid *binnen KMO's niet uitgesproken hoog of laag is*.

Naar sector, grootte, leeftijd, zelfstandigheid van het bedrijf en familiaal karakter verschilden de bedrijven niet op deze indicator. Wel bleken bedrijven die hoog scoorden op de Pfeffer-index minder nood te hebben tot verbetering van het personeelsbeleid ($r=-0,11963$; $p=0,0362$). Blijkbaar weten bedrijfsleiders van bedrijven die slecht scoren op HRM dat ze nood hebben aan personeelsbeleid, of dat hun personeelsbeleid voor verbetering vatbaar is.

Om af te ronden geven we nog een verdeling van de vraag 'Wanneer vindt u dat uw personeelsbeleid geslaagd is?'.

Tabel 4.3 Wanneer vindt u dat uw personeelsbeleid geslaagd is?, % positieve antwoorden (n=412)

Antwoordmogelijkheid	Ja
Als de werknemers een hoge betrokkenheid tonen	57,8
Als de werknemers tevreden zijn	39,6
Als het verloop van de werknemers laag is	26,9
Als de kwaliteit van het product en/of dienst hoog is	27,2
Als de werknemers een hoge productiviteit halen	16,0
Als problemen en conflicten met werknemers kunnen vermeden worden	9,5
Als het absentieisme (ziekte, onwettige afwezigheid) van het personeel laag is	7,0
Als de leidinggevendenden tevreden zijn	5,1
Als de loonkost zo laag mogelijk kan gehouden worden	3,2
Als de vakbond buitengehouden kan worden	2,9
Andere redenen	1,0

Uit tabel 4.3 blijkt dat de gerichtheid naar werknemers (betrokkenheid en tevredenheid) bij het bepalen of het personeelsbeleid geslaagd is zeer belangrijk is. Dit

zijn volgens de bedrijfsleiders de twee voornaamste redenen waardoor het personeelsbeleid kan slagen.

HOOFDSTUK 5

BESLUIT

In dit eerste deel van dit cahier hebben we gepoogd bedrijven te onderscheiden naargelang hun 'good practices' op het vlak van HRM. In een eerste stap construeerden we een index (de zogenaamde Pfeffer-index), die een maat was voor goede HRM-praktijken. Uit de analyses bleek dat voornamelijk het familiaal karakter een sterk negatief effect had op deze index. Familiale bedrijven scoren wat betreft HRM-praktijken duidelijk slechter dan niet-familiale bedrijven. Daarnaast bleek ook dat bedrijven die een zelfstandige eenheid vormen significant lager scoren op de Pfeffer-index dan bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel (bv. dochteronderneming, kleinere vestigingen van binnen- en buitenlandse ondernemingen). Waarschijnlijk genieten bedrijven die deel uitmaken van een groter geheel van een indirect schaalvoordeel en maken ze op het domein van personeelsbeleid gebruik van de knowhow van dat groter geheel. Daarnaast bleken de jonge en grote bedrijven (de 'greenfield'-bedrijven) het veel beter te doen op de Pfeffer-index dan de oude en kleine bedrijven (de 'brownfield'-bedrijven).

In een tweede stap probeerden we aan de hand van deze index drie groepen van bedrijven te onderscheiden. De HRM-rijke bedrijven bevinden zich hoofdzakelijk bij de snelle groeiers, de dienstensector, de niet-familiale bedrijven, de niet-zelfstandige bedrijven en de bediende-KMO's. De HRM-arme bedrijven bevinden zich voornamelijk bij de kleine en oudere bedrijven, de bouwsector, de familiale bedrijven, de zelfstandige bedrijven en de arbeiders-KMO's.

In een derde stap tenslotte keken we naar de consistentievraag. Huselid (1995) spreekt in dit verband over *bundles of internally consistent HRM practices* die samen inwerken op de bedrijfsresultaten. We ontwikkelden daarvoor vijf bundels van HRM. De bevindingen sluiten aan bij internationaal onderzoek, dat er sterk op wijst dat goed scoren op de ene HRM-component (bundel) leidt tot goed scoren op de andere HRM-component. De verschillende HRM instrumenten staan niet los van elkaar, maar versterken elkaar.

In het tweede deel zijn we dieper ingegaan op de effecten van HRM.

In een eerste paragraaf zijn we dieper ingegaan op het effect van HRM op de performantie van het bedrijf. Tal van samenhangen kwamen naar voor. Ter afronding zetten we de twee belangrijkste conclusies op een rijtje.

- Vooreerst bleek dat performante bedrijven significant (een groot effect) beter scoorden op HRM (de Pfeffer-index). Zoals reeds gezegd kunnen we via dit onderzoek niet nagaan in welke richting de causaliteit gaat.
- Wanneer we de relatie tussen performantie en de verschillende bundels onderzochten, bleek dat één bundel een zeer sterk effect vertoonde met performantie. Deze bundel was het 'strategisch opleidingsbeleid'. Ook uit het cahier 4 rond opleiding in KMO's bleek al dat performante bedrijven meer in opleiding voorzagen. Daarnaast bleken performante bedrijven ook hoger te scoren op de bundel 'financiële participatie' en 'formalisatie'. Ook hier weten we niet in welke richting de causaliteit gaat.

In een tweede paragraaf van deel twee gingen op zoek naar arbeidsmarkteffecten. Uit onze analyses bleek dat het personeelsbestand verschilde tussen de drie soorten HRM-bedrijven. Bedrijven met een hoog aandeel hooggeschoolden scoorden beter op de HRM-index (en eveneens op de verschillende bundels). Het lijkt er dus op dat goede HRM-praktijken voornamelijk worden toegepast in bedrijven waar er een hoog aandeel hooggeschoolden aanwezig zijn. In bedrijven met een hoog aandeel arbeiders lijken de bedrijfsleiders in veel mindere mate HRM-praktijken (en investeringen in bundels) toe te passen.

In een derde en laatste paragraaf gingen we dieper in op de gedragseffecten zowel op HRM als op de performantie. Uit de analyses bleek dat bedrijven die een hoger aandeel werknemers hebben die minder dan zes jaar in dienst zijn significant beter presteren op de Pfeffer-index dan bedrijven waar dit aandeel veel lager ligt. Daarnaast bleek dat bedrijven die financieel beter scoren een lager verzuimpercentage hadden.

Ter afronding keken we naar een aantal opinievragen: hoe zien bedrijfsleiders hun personeelsbeleid. Uit de analyses kwam naar voor dat bedrijven die hoog scoorden op de Pfeffer-index minder nood hadden aan een verbetering van het personeelsbeleid ($r=-0,11963$; $p=0,0362$). Blijkbaar weten bedrijfsleiders van bedrijven die slecht scoren op HRM dat ze nood hebben aan personeelsbeleid, of dat hun personeelsbeleid voor verbetering vatbaar is. Tot slot nog dit: de gerichtheid naar werknemers (betrokkenheid en tevredenheid) bij het bepalen of het personeelsbeleid geslaagd is zeer belangrijk.

BIBLIOGRAFIE

- Algera J.A. & Thierry H. (1995), 'Theorie en praktijk van belonen. Generale en specifieke effecten.' *Gedrag en Organisatie*, jrg. 8, nr. 6, p. 345-348.
- Amit R. & Shoemaker J.H. (1993), 'Strategic assets and organizational rents', *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 33-46.
- Appelbaum E. & Batt R. (1994), *The new American workplace: transforming work systems in the United States*, Cornell IR Press, Ithaca NY.
- Arthur J.B. (1994), 'Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover', *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 3, p. 670-687.
- Baird L. & Meshoulam I. (1988), 'Managing two fits of strategic human resource management', *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 116-128.
- Barney J. (1995), 'Looking inside for competitive advantage', *Academy of Management Executive*, vol. 9, n° 4, p. 49-61.
- Bartel A.P. (1994), 'Productivity gains from the implementation of employee training programs', *Industrial Relations*, vol. 33, p. 411-425.
- Berg P., Appelbaum E., Bailey T. & Kolleberg A. (1994), working paper, The performance effects of modular production in the apparel industry, Economic Policy Institute, Washington, DC.
- d'Arcimoles C.H. (1997), 'Human resource policies and company performance: a quantitative approach using longitudinal data', *Organization Studies*, vol. 18, n° 5, p. 857-874.
- De Witte H. & Hooge J. (1996), *De teruggetrokken: verdwenen van de arbeidsmarkt. Opvolging in diepere analyse van het type 'teruggetrokken' onder de werkzoekenden*, HIVA-K.U.Leuven, Leuven.
- Delaney J.T. & Huselid M.A. (1996), 'The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance', *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 949-969.
- Delery J.E. & Doty H.D. (1996), 'Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions', *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 802-835.
- Doeringer P.B. & Piore M.J. (1971), *Internal labour markets and manpower analysis*, D.C. Heath, Lexington.

- Doty D.H., Glick W.H. & Huber G.P. (1993), 'Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories', *Academy of Management Journal*, vol. 36, p. 1 196-1 250.
- Dyer L. & Reeves T. (1995), 'HR strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?', *International Journal of Human Resource Management*, vol. 6, n° 3, p. 656-670.
- Evers G.H.M., van Laanen C.C.M. & Sipkens G.J.J. (1993), *Effectieve personeelsplanning. Een praktische kijk op personeelsstromen*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Gerhart B. & Becker B. (1996), 'The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects', *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, p. 779-801.
- Gerhart B. & Milkovich G.T. (1990), 'Organizational differences in managerial compensation and firm performance', *Academy of Management Journal*, vol. 33, p. 663-691.
- Gerhart B. & Milkovich G.T. (1992), 'Employee compensation: research and practice', in M.D. Dunnette & L.M. Hough, *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 3, p. 481-569, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.
- Gerhart B., Trevor C. & Graham M. (1996), 'New directions in employee compensation research', in G.R. Ferris, *Research in personnel and human resources management*, vol. 14, p. 143-203, JAI Press, Greenwich CT.
- Glebbeeck A.C. (1993), *Perspectieven op loopbanen*, Van Gorcum, Assen.
- Guest D.E. & Peccei R. (1994), 'The nature and causes of effective human resource management', *British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, n° 2, p. 219-241.
- Guest D.E. (1997), 'Human resource management and performance: a review and research agenda', *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 8, n° 3, p. 263-276.
- Harel G.H. & Tzafrir S.S. (1999), 'The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm', *Human Resource Management*, vol. 38, n° 3, p. 185-200.
- Harrison M.I. & Shirom A. (1999), *Organizational diagnosis and assessment. Bridging theory and practice*, Sage Publications, California.
- Herriot P. & Anderson N. (1997), 'Selecting for change: how will personnel and selection psychology survive?', in N. Anderson & P. Herriot (eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*, p. 1-38, Wiley, New York.
- Hiltrop J.M. (1999), 'The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent', *European Management Journal*, vol. 17, n° 4, p. 422-430.
- Huselid M.A. & Becker B. (1996), 'Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link', *Industrial Relations*, vol. 35, n° 3, p. 400-422.
- Huselid M.A. (1995), 'The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance', *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 3, p. 635-672.

- Ichniowski C. & Shaw K. (1999), 'The effects of human resource management systems on economic performance: an international comparison of US and Japanese plants', *Management Science*, vol. 45, n° 5, p. 704-721.
- Ichniowski C., Shaw K. & Prennushi G. (1997), 'The effect of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines', *American Economic Review*, vol. 87, p. 314-341.
- Jackson S.E. & Schuler R.S. (1995), 'Understanding human resource management in the context of organizations and their environments', *Annual Review of Psychology*, vol. 46, p. 237-264.
- Kalleberg A.L. & Moody J.W. (1994), 'Human resource management and organizational performance', *American Behavioral Scientist*, vol. 37, n° 7, p. 948-962.
- Katz H.C., Kochan T.A. & Weber M.R. (1985), 'Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness', *Academy of Management Journal*, vol. 28, n° 3, p. 509-526.
- Knoke D. & Kalleberg A.L. (1994), 'Job training in US organizations', *American Sociological Review*, vol. 59, p. 537-546.
- Koch M.J. & McGrath R.G. (1996), 'Improving labor productivity: human resource management policies do matter', *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 335-354.
- Kohn A. (1993a), 'Why incentive plans cannot work.' *Harvard bussiness review*, vol. 71, p 54-63.
- Kohn A. (1993b), *Punished by rewards*, Houghton, Mifflin, Boston.
- Kuipers H. & Van Amelsvoort P. (1992), *Slagvaardig organiseren*, Kluwer Bedrijfs-wetenschappen, Deventer.
- Lazear E. P. (1996), 'Performance pay and productivity', Working paper series, NBER, Cambridge.
- Leget J. (1997), *Personeelsbeleid en succes van organisaties: resultaatgericht human resources management in Nederland*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.
- Legnick-Hall C.A. & Legnick-Hall M.L. (1988), 'Strategic human resource management: a review of the literature and a proposed typology', *Academy of Management Review*, vol. 13, n° 1, p. 454-470.
- Luhmann N. & Mayntz R. (1973), *Personal im öffentlichen Dienst: Eintritt und Karrieren*, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- MacDuffie J.P. (1995), 'Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry', *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 2, p. 197-221.
- Maes J., Sels L. & Roodhooft F. (2001), 'Small bussinees performance: exploring the link between management practices and the financial performance of small and medium sized Belgian construction Companies.' Paper for the *Renth XV Research in Entrereneurship and small Bussiness 15th workshop*. Furku (Finland), 22-23 November 2001.

- Marchington M. & Grugulis I. (2000), "Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion?", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 11, n° 6, p. 1 104-1 124.
- McNabb R. & Whitfield K. (1997), 'Union, flexibility, team working and financial performance', *Organization Studies*, vol. 18, n° 5, p. 821-838.
- Meyer A.D., Tsui A.S. & Hinings C.R. (1993), "Guest co-editors' introduction: configurational approaches to organizational analysis", *Academy of Management Journal*, vol. 36, p. 1 175-1 195.
- Miles R.E. & Snow C.H. (1984), 'Designing strategic human resource systems', *Organizational Dynamics*, vol. 13, n° 1, p. 36-52.
- Milgrom P. & Roberts J. (1995), 'Complementarities and fit: strategy, structure and organizational change in manufacturing', *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19, n° 2, p. 179-208.
- Osterman P. (1994), 'How common is workplace transformation and who adopts it?', *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, p. 173-188.
- Peters T.J. & Waterman R.H. (1982), *In search of excellence*, Harper & Row, New York.
- Pfeffer J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pfeffer J. (1996), *Succesvol ondernemen is mensenwerk*, Boekwerk, Groningen.
- Pfeffer J. (1998), *The human equation: building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston.
- Russell J.S., Terborg J.R. & Powers M.L. (1985), Organizational performance and organizational level training and support, *Personnel Psychology*, vol. 35, p. 849-863.
- Sels L. & Overlaet B. (1999), *Lonen in Vlaanderen: wat verdient u en wie verdient meer?*, Vacature salarisenquête, Acco, Leuven.
- Sels L. (1996), *De overheid viert de teugels. De effecten op organisatie en personeelsbeleid in de autonome overheidsbedrijven*, Acco, Leuven.
- Shaw J.D., Delery J.E., Jenkins D.G. & Gupta N. (1998), 'An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover', *The Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 5, p. 511-525.
- Terpstra D.E. & Rozell E.J. (1993), 'The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance', *Personnel Psychology*, vol. 46, p. 27-48.
- Thierry H. (1987), Payment by results systems: a review of research 1945-1985', *Applied Psychology: an international review*, vol. 36, p. 91-108.
- Verburg R.M. (1998), *Human resource management: optimale HRM-praktijken en configuraties*, Vrije Universiteit Amsterdam, Amsterdam.
- Wagner J.A. (1994), 'Participation's effect on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence', *Academy of management review*, vol. 19, p. 312-330.
- Wright P.M. & McMahan G.C. (1992), 'Theoretical perspectives for strategic human resource management', *Journal of Management*, vol. 18, n° 2, p. 295-320.